

第八章 組織的 基本 概念



學習目標

- ✧ 瞭解一個理性組織的特徵
- ✧ 確定組織分化與整合的需要
- ✧ 學習分工的優點及其限制
- ✧ 明瞭組織圖的功用
- ✧ 學習重要的部門劃分的方法
- ✧ 分辨各項重要的橫向協調措施

移民署的大考驗



組織的定義 (1/2)

- ✧ 由兩個或兩個以上的個體，爲了實現共同的目標而結合起來協調行動的一個社會體
- ✧ 透過分派任務與責任、協調人員與資源、建立組織結構來完成共同的目標
- ✧ 通過設計組織內部結構和維持相互間的關係，使組織成員能爲實現組織的目標而有效地協調工作

組織的定義 (2/2)

✧理想的組織結構須發揮三大作用

- ✧使各級管理者能適時獲得資訊，減少決策時的不確定性
- ✧能讓每一組織成員擁有足夠的職權，順利而且有效地推動工作
- ✧組織結構要能規範成員們的關係，確保所有的重要任務得以分派、督導與完成

組織理性

- ✧ 組織內成員所表現的行為都可視為懷有目的
- ✧ 組織是被設計來達成特定目標的工具
- ✧ 組織作為一個理性系統的兩個關鍵要素
 - ✧ 目標明確度
 - ✧ 正式化

目標明確度

- ✧ 目標是一種概念，表達出一項行動期望達致的結果
- ✧ 明確的目標提供清楚的標準，以便決策者在可選擇的方案中選擇最佳方案
- ✧ 明確的目標不僅有助於建立決策準則，也能引導經理人設計組織結構的方向
- ✧ 正式的組織需要明確的目標作為其組織設計的一個穩固基礎

正式化

✧ 正式化

- ✧ 試圖透過標準化及常規化，使組織行為更能加以期望與預測的一種努力
- ✧ 組織結構越正式化，就會更清楚明白地訂定組織行為的指導規則
- ✧ 正式化使得組織成員或組織觀察者能畫出組織結構及工作流程，讓經理人能辨明這些結構關係及流程方向

組織的分化

✧ 基於分工的考量

✧ 組織進行內部職能分化時表現在三方面：

✧ 水平分化

✧ 依照組織成員的工作性質和負責的範圍所做的分工

✧ 垂直分化

✧ 組織層級體制由上而下的分化，依層級地位的高低而分配組織內權力

✧ 空間分化

✧ 人員配置在地區上的分散程度，如分公司、分校、關係企業與附屬工廠等

組織結構與組織圖

- ✧ 組織內部進行水平分化與垂直分化後，便形成了組織結構
- ✧ 良好的組織結構應符合以下兩個原則：
 - ✧ 目標統一性原則
 - ✧ 組織結構的設計和組織形式的選擇必須有利於組織目標的實現
 - ✧ 分工協調原則
 - ✧ 把組織的目標向下分解成各級、各部門以至個人的目標和任務，並能相互協調

專業分工 (1/2)

✧ Adam Smith 指出分工能促進產量的原因：

- ✧ 工作單純化，提高工人的熟練度
- ✧ 節省轉換工作程序時所造成的時間損失
- ✧ 能夠因為分工而促進改良機器的機會

專業分工 (2/2)

- ✧ 泰勒分析員工的工作與產出，訂出作業標準與獎工制度
- ✧ Weber 將所有工作都化約為簡單、例行性以及正式化的任務，以提升組織效率
- ✧ Hammer 認為專業分工論已經不再適用於當前變化快速的經營環境，建議採用跨部門的流程觀念

組織的整合—縱向的整合 (1/2)

✧ 指揮鏈

✧ 組織內由上而下的職權關係，代表著正式的溝通管道

✧ 管理幅度

✧ 管理人員能夠有效地監督、指揮其直接下屬的人數

組織的整合—縱向的整合 (2/2)

✧ 授權

☞ 上級將自己的職權透過指揮鏈分派下去

✧ 職權的產生有下述三種主要理論

☞ 形式（正式）理論

☞ 由法律或社會約定而成的職權

☞ 職權接受理論

☞ 下屬對上級命令的接受產生的職權

☞ 情境理論

☞ 職權只有上級主管與接受者都認為有必要從事某種行動的情況下，才能發生作用

直線與幕僚的職位設置

- ✧ 直線能依循指揮鏈發佈命令，幕僚只能提出建議或提供協助
- ✧ 直線職位的人員對組織目標達成負有直接責任，幕僚人員則協助直線人員達成組織目標
- ✧ 幕僚經理人員在最高當局的授權下，在特定的工作範圍內可擁有對其他管理人員發佈命令的權力

組織的整合—橫向的整合 (1/2)

✧ 部門化

✧ 組織分化所形成的工作職位，整合的結果就形成部門

組織的整合—橫向的整合 (2/2)

✧ 部門劃分的原則

✧ 最少部門原則

✧ 部門力求量少而精簡

✧ 彈性原則

✧ 劃分部門應隨業務的需要而增減

✧ 目標實現原則

✧ 具備必要職能，確保目標的實現

✧ 工作均衡原理

✧ 各部門職務工作分派應力求平衡

✧ 業務部門與考核部門分設

✧ 發揮公正作用

組織部門化形態 (1/2)

✿ 企業機能別部門劃分

✿ 依專業化的邏輯設計部門，將性質類似的個別工作包納在同一部門內

✿ 產品別部門劃分

✿ 依產品或服務不同

✿ 地區別部門劃分

✿ 著重企業營業的所在位置，國際企業常因不同國家而有各國的事業部門

組織部門化形態 (2/2)

✧ 顧客別部門劃分

☞ 依不同顧客類型的需求

✧ 部門劃分的其他途徑

☞ 包括流程、專案、時間別部門劃分

✧ 矩陣式部門

☞ 雙重部門化的組織形態，例如在產品別劃分部門之外，又加上企業機能別的部門劃分

以機能別劃分部門



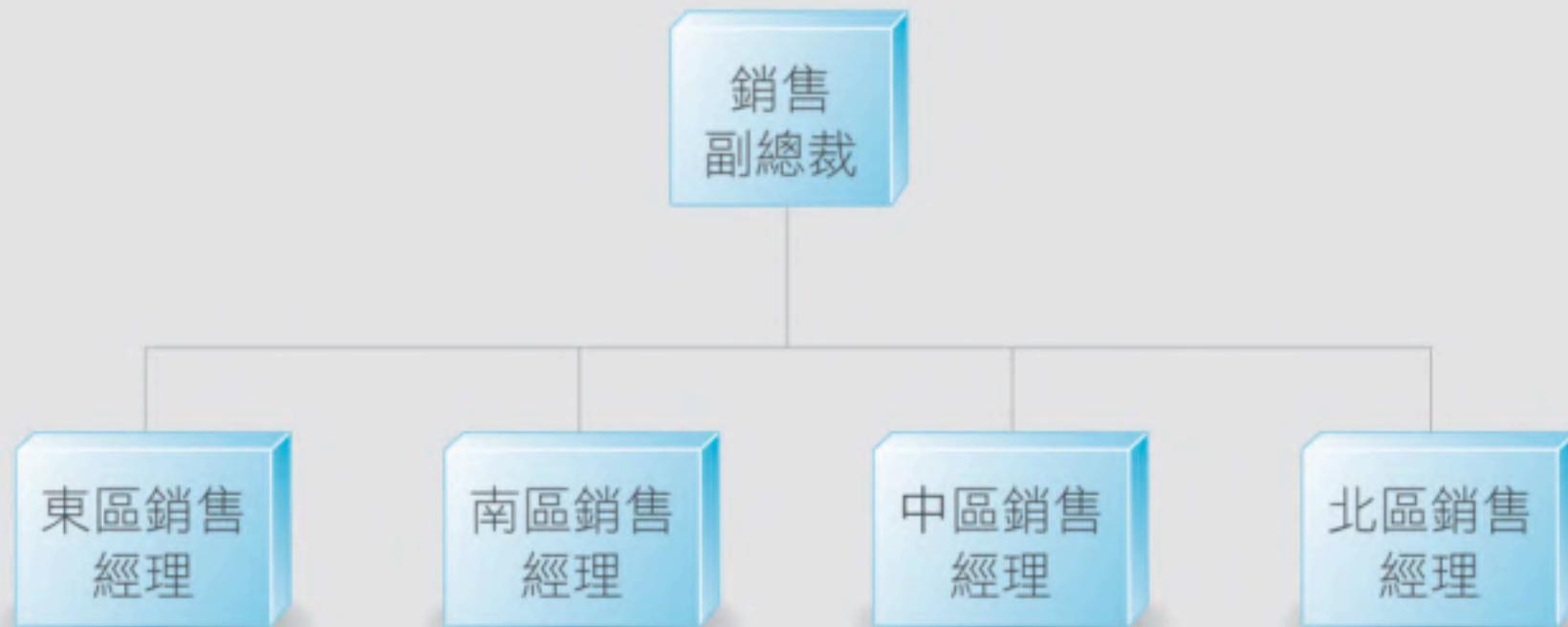
▲ 圖 8-1 以機能別劃分部門

以產品別劃分部門



▲圖 8-2 以產品別劃分部門

以地區別劃分部門



▲ 圖 8-3 以地區別劃分部門

以顧客別劃分部門



▲圖 8-4 以顧客別劃分部門

相互依賴的形式 (1/2)

✧ 組織部門化後，必須進行橫向協調，讓不同部門但卻相互依賴的工作能得到整合

相互依賴的形式 (2/2)

✿ 部門間相互依賴程度從較小到較高依序為：

✿ 聯合式依賴

✿ 兩部門平時獨立運作，產出時須聯合，例如生產與行銷部門

✿ 系列式依賴

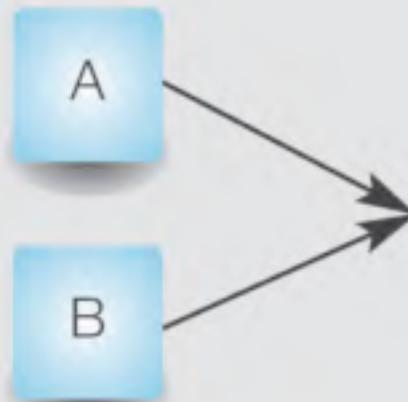
✿ 一部門單向的依靠另一部門的產出作為其投入，例如煉油廠

✿ 互惠式依賴

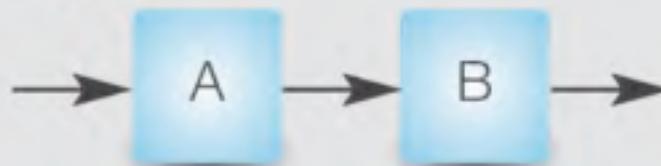
✿ 部門間交換投入與產出，例如醫院

相互依賴的形式

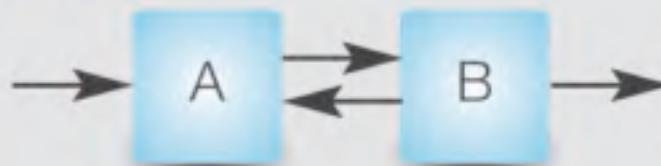
聯合式



系列式



互惠式



▲圖 8-5 相互依賴的形式

橫向協調措施 (1/2)

✧ 寬裕資源

☞ 可以讓組織避免某些緊急的危機，迅速對應環境的變化

✧ 水平關係的建立

☞ 個人或團體可以進行跨部門的溝通與決策

橫向協調措施 (2/2)

✧ 直接接觸與聯絡人

☞ 承辦人進行直接與即時溝通，或指定一位部門成員擔任聯繫與溝通的聯絡人

✧ 任務小組

☞ 臨時性結構，設計用來達成某種特定的、明確規定的複雜任務

✧ 整合角色

☞ 一個正式、全時間的職位，主要責任是協調具有互相依賴關係的各個部門

廠辦合一，裕隆重生



精選案例 問題研討

- ✿ 裕隆公司提出廠辦合一的概念，是基於什麼組織原理？
- ✿ 此個案中，高階主管採取獨斷的領導方式，其利弊得失為何？
- ✿ 如果不採取「廠辦合一」的作法，裕隆是否還有別的振衰起弊的策略？