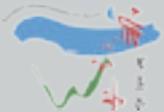


第九章

組織設計與 組織文化



學習目標

- ✧ 瞭解組織設計的重要元素及設計方式
- ✧ 瞭解組織設計的考慮因素
- ✧ 瞭解組織內部的分化及整合現象
- ✧ 瞭解組織文化的意義及其影響

賄選新定義—贈品超過30元



組織設計

✧ 組織設計

- ✧ 匯集組織成員的活動，以達成組織目標或任務
- ✧ 組織中的一些規章制度，可能會以相當強制、缺乏彈性的方式指引成員的行為
- ✧ 組織也可以用較具彈性與調適能力的組織設計引導成員的行為

組織結構

✧ 學者一般將組織的結構設計分為

✧ 官僚式組織

✧ 機械式組織

✧ 有機式組織

科層式組織 (1/2)

✧ 科層式組織，或稱科層組織

✧ Weber 所提倡

✧ 三種權威來源：

☞ 傳統威權

☞ 建立在長遠歷史傳統信仰之上的權威體系

☞ 理性法定

☞ 建立在具有規範效果的規章制度合法性之上

☞ 魅力型威權

☞ 建立在特定個人的人格特質之上

科層式組織 (2/2)

- ✧ 組織採用的管理結構是根據理性法定威權所架構出來的
- ✧ 組織及成員以穩定的規則為基礎，從事各項相關的決策及活動，提升組織效率
- ✧ 具有高度複雜性、高度正式化、低度集中化的特質

機械式組織 (1/2)

✧ 機械式組織特質

☞ 高度複雜性

☞ 任務被分割為多個專業化的子任務

☞ 高度正式化

☞ 員工一切要按照規章制度辦事

☞ 高度集中化

☞ 高階管理當局負責大部分重要決策制訂

機械式組織 (2/2)

- ✧ 工作被高度細分，每一項工作可以被標準化，以提高作業效率
- ✧ 標準化的作業程序經常是由管理當局以書面的方式明文詳述，確保每一項動作都符合組織的設定
- ✧ 每位員工都有自己固定的狹窄工作範圍
- ✧ 容易出現「事不關己」的危機

有機式組織 (1/2)

- ✿ 簡單、非正式、低度集權的組織，賦予組織更多的彈性及應變能力
- ✿ 促成跨部門間的合作，讓組織內各單位的界線不至於成為完成特定任務的障礙

有機式組織 (2/2)

✧ 網路結構

- ✧ 當企業將許多功能交由其他企業執行，企業間是以資訊科技進行協調整合

✧ 團隊結構

- ✧ 組織內存在著各種為期較長的任務團隊，團隊成員則是來自各部門

機械式組織及有機式組織的比較

表 9-1 機械式組織及有機式組織的比較

機械式組織	有機式組織
工作細分成較窄的任務	工作是以一般性的任務呈現
個人的任務是固定的	個人的任務經常因與他人互動而調整
控制、職權、溝通結構是層級式的	控制、職權、溝通結構是網路式的
決策由特定組織層級完成	決策由具相關知識技能的人制定
垂直溝通	垂直水平溝通
溝通內容主要是上下級之間的指示	溝通內容主要是資訊及建議
強調忠誠及對上級的服從	強調對組織目標的承諾及擁有專業技能

資料來源：修正自 T. Burns and G. M. Stalker, 1961, pp.119-122。

影響組織設計的情境因素

- ✧ 組織所在的環境不確定性
- ✧ 組織所採行的策略
- ✧ 組織所採用的生產技術
- ✧ 組織的規模
- ✧ 組織所在的生命週期

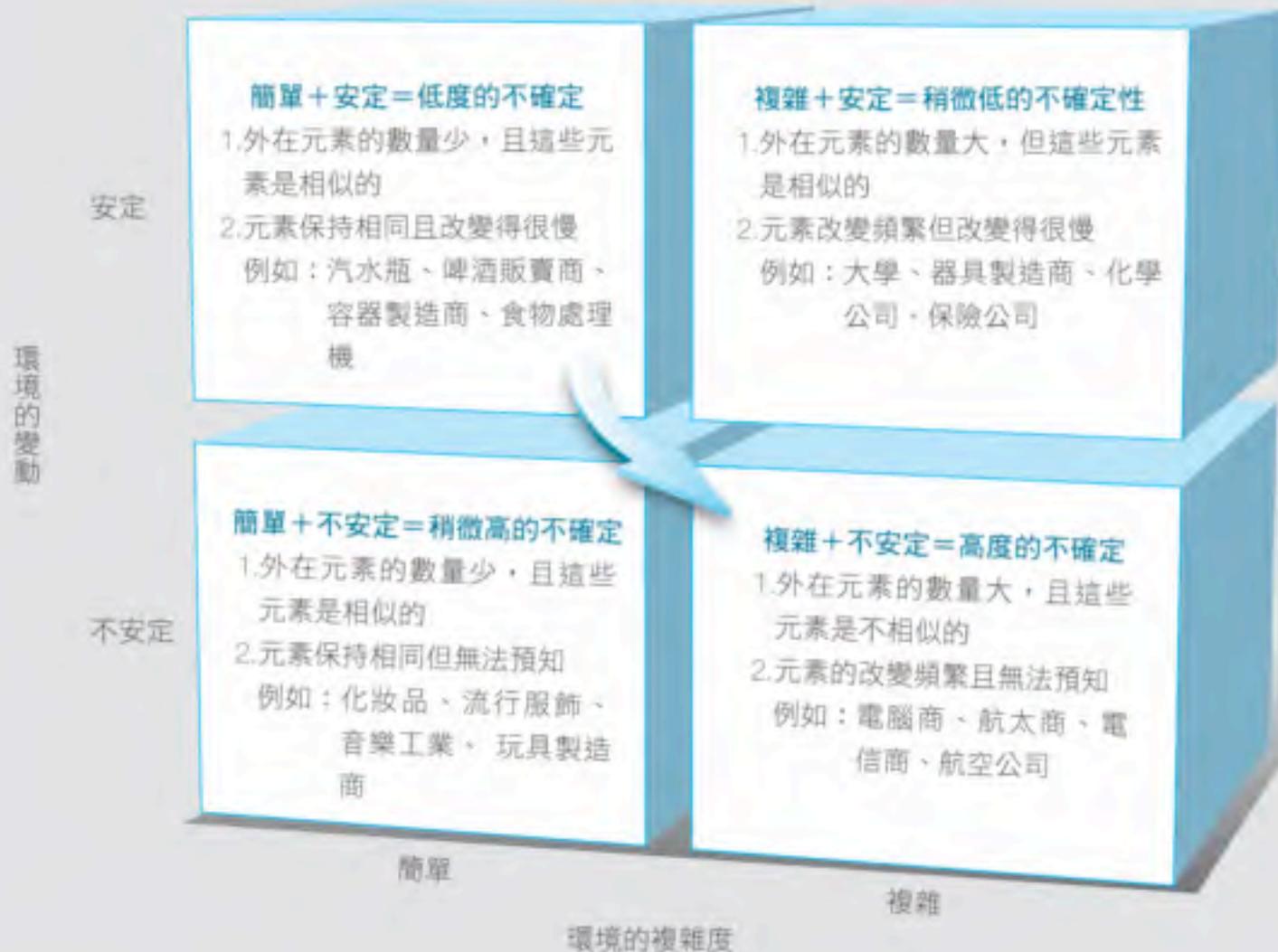
環境不確定性

✧ 環境複雜度

✧ 在環境當中存在著會影響組織運作的因素的數目，數目愈多，複雜度愈高

✧ 環境變動度

✧ 各因素改變的程度



資料來源：修正自 Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Robert B. Duncan, published in Administrative Science Quarterly 17, 1972, pp. 313 - 327。

▲圖 9-1 環境不確定性與組織結構的關係

組織所採行的策略 (1/2)

- ✧ 在組織決定策略後，必須採行適當的組織設計落實該策略，亦即「結構追隨策略」
- ✧ 組織若是採取低成本策略，機械式組織較能夠支持低成本策略的執行
- ✧ 組織若是強調差異化策略，有機式組織設計較為合適

組織所採行的策略 (2/2)

✧ 利基型差異化

✧ 針對較小的目標市場，與競爭者的產品服務區隔

✧ 成本領導

✧ 強調組織效率，以比競爭者更低的價格提供產品服務

✧ 創新型差異化

✧ 經由產品 / 服務上進行較複雜的創新，與競爭者區隔

✧ 市場型差異化

✧ 藉由廣告、定價及市場區隔，與競爭者區隔

各種部門化方式搭配的策略類型

表 9-2 各種部門化方式所搭配的策略類型

部門化方式	策略
功能式結構	利基型差異化
功能式結構	成本領導，市場型差異化
部門式結構或混合式結構	市場型差異化，或部門層次的成本領導
矩陣式結構	創新型差異化

資料來源：Miller, D. 1986, pp. 233- 249.

技術 (1/4)

✧ 組織用來製造或運送產品或服務的知識、
工具、設備及工作技巧

✧ 與技術有關的構面

✧ 技術複雜度

✧ 技術相依度

技術 (2/4)

✧ 技術複雜度

- ✧ 製造或運送過程機械化的程度
- ✧ 高技術複雜度代表大部分的工作由機械執行
- ✧ 三種技術
 - ✧ 單位及小批量生產—產品的製造是依據顧客特殊需求，或是由藝匠少量製造的方式進行
 - ✧ 大批量及大量生產—產品是以大量（裝配線）方式進行製造
 - ✧ 連續程序生產—產品的製造是以連續過程方式進行，例如石油的提煉

技術 (3/4)

- ❧ 單位及小批量生產由於標準化的程序較少，組織結構是有機式的
- ❧ 大批量及大量生產則需仰賴標準化及正式化的工作程序，組織結構是機械式的
- ❧ 連續程序生產則是由於每一個生產步驟的專業程度都相當高，組織結構又偏向有機式

各種生產技術下的組織結構特性

表 9-3 各種生產技術下的組織結構特性

結構特性	單位及小批量生產	大批量及大量生產	連續程序生產
管理層級	3	4	6
高階管理幅度	4	7	10
監督者管理幅度	23	48	15
工人 / 幕僚	8 : 1	5.5 : 1	2 : 1
正式化	低	高	低
集中化	低	高	低
整體結構	有機式	機械式	有機式

資料來源：John Woodward, 1965, pp. 52-82.

技術(4/4)

✧ 技術相依度

✧ 組織中不同部門為執行活動而必須交換資訊及物料的程度

✧ 種主要的技術相依

✧ 聚合相依—組織中的個別單位獨立運作，但各單位產出對組織目標的達成都有重要影響

✧ 順序相依—組織中的某單位必須完成其工作，下一個單位才能執行其工作的情形

✧ 交互相依—組織中的各單位互為產出投入的情形

規模

✧ 組織的規模擴大

- ✧ 就會制訂出一套標準的規章制度來解決不斷出現的同樣事務，組織設計的正式化程度會提高
- ✧ 出現更多的部門及層級，使得組織的複雜度提高，出現更多的整合需求
- ✧ 最高層會將部分較例行性事務的決策權下授，組織分權化的程度會提高

組織生命週期

✧ Greiner 提出

✧ 四個階段

✧ 創業階段

✧ 組織正式化程度較低，也沒有明確的分工

✧ 合作協力階段

✧ 組織開始出現部門化及正式分工的現象

✧ 正式化及控制階段

✧ 有相當正式化的結構，出現過度官僚化的現象

✧ 結構精緻化階段

✧ 設法去除過度的官僚化，決策會較為分權

生命週期各階段組織結構特質

表 9-4 組織生命週期各階段的組織結構特質

特質	創業階段	合作協力階段	正式化及控制階段	結構精緻化階段
結構	少或無	非正式化	功能、集中	自足、分權
焦點	生存、尋求資源	成長	效率協調	再結構化
創新	發明	升級	執行	重生
規劃	少或無	短期	長期	長期、機會式的
承諾	個體方式	群體方式	順從	再承諾

資料來源：修正自 Larry E. Greiner, 1972, pp.37-46 及 Robert E Quinn and Kim S. Cameron, 1983, pp.33-51。

組織子系統及設計： 分化及整合 (1/2)

✧ 分化

- ✧ 組織內各單位間在成員行為、方向、正式結構上互異的程度
- ✧ 在高度複雜環境下的組織，分化是必然出現的現象
- ✧ 組織為結合各部門活動，就有整合的需求

組織子系統及設計： 分化及整合 (2/2)

✧ 整合的方式

✧ 寬裕資源

✧ 組織中未被充分利用或指定用途的資源

✧ 資訊系統

✧ 內部資訊系統可以讓各部門的活動銜接起來

✧ 建立平行關係

✧ 部門之間經由直接接觸、共同溝通或透過聯絡角色解決問題

✧ 整合型管理者

✧ 僅負責協調各功能部門相關活動的任務

組織文化的意義

✧ 組織文化是一套將組織成員結合起來的
共享的價值、行事假定、信仰規範體系

組織文化的來源

- ✧ 組織創辦人的行事風格
- ✧ 組織的獎酬系統
- ✧ 關鍵事件
- ✧ 當組織面對外部環境的改變時，必須調整組織文化以因應環境變化

組織文化的實質內涵 (1/2)

✧ 創新程度

☞ 內部強調風險承擔、利用各種內外機會的傾向，不過度強調遵守規則的程度

✧ 穩定性

☞ 重視規則、可預測性及保障保證的程度

✧ 尊重員工

☞ 尊重個人、公平、寬容的程度

組織文化的實質內涵 (2/2)

✧ 產出導向

✧ 重視實際行動、成就導向、對員工有較高期望、重視結果的程度

✧ 對細節的關注

✧ 重視精確及分析的程度

✧ 團隊導向

✧ 是否重視合作

✧ 積極侵略性

✧ 強調競爭、對社會責任忽視的程度

觀察組織文化的三個面向

✧ 方向

✧ 組織文化的實質內容是否支持或妨礙組織目標的達成

✧ 普遍性

✧ 組織中有多少成員、多少部門被特定文化感染籠罩

✧ 強度

✧ 成員接受文化的程度

組織文化的具體展現

✿ 象徵符號

✿ 傳達某種意義的事物、行動、事件

✿ 組織內經常流傳的小故事

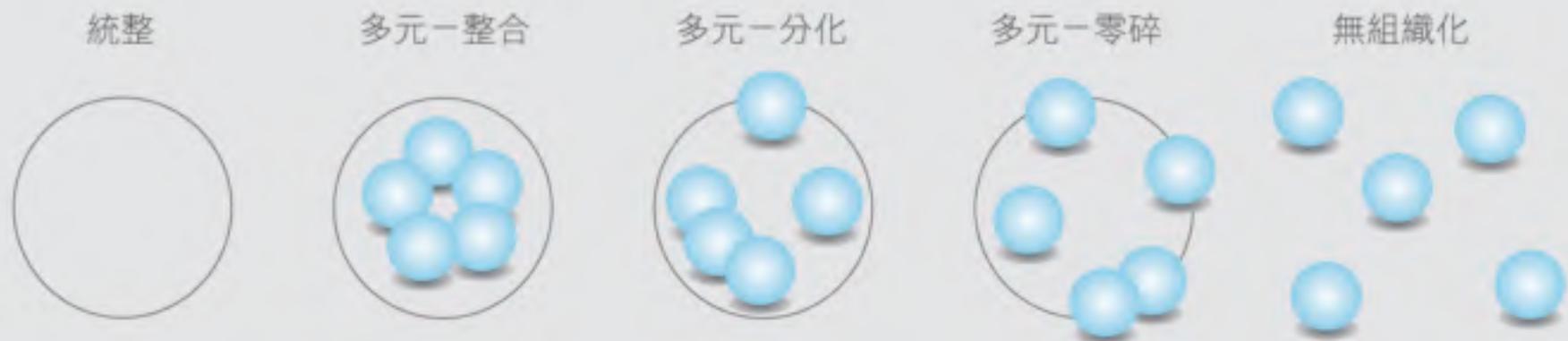
✿ 讓組織文化具體化的功能，尤其是與組織高層管理者相關的小故事，更具有值得解讀的意涵

✿ 儀式典禮也可以傳達組織文化

次文化

- ✧ 次文化：組織內一些經常互動、認為彼此是組織內獨特成員的共同認同
- ✧ 組織內可能的整體文化及次文化狀態
 - ✧ 統整狀態
 - ✧ 多元—整合狀態
 - ✧ 多元—分化狀態
 - ✧ 多元—零碎狀態
- ✧ 次文化與組織整體文化處於衝突狀態，或不同次文化間無法相容時，組織可能處於高度緊張狀態

整體文化與次文化間的關係狀態



▲圖 9-2 整體文化與次文化間的關係狀態

[跨越兩岸]人情、文化與規章：兩岸對比

✿ 中國

- ☞ 人治意味濃厚的組織設計方式
- ☞ 人際網絡是組織非常關鍵的隱性文化
- ☞ 一胎化=>沒有「合群」意識的中基層員工

✿ 台灣

- ☞ 日本的薰陶，有「群育」的基本認知與習慣
- ☞ 為了提升爭力，將協作理念從個人延伸到組織、企業間、整個產業、跨國間

宏電軟體事業群改組



精選案例 問題研討

✧ 請說明宏電軟體事業群改組的原因是什麼？

從改組中，宏電軟體群可能可以獲得哪些好處？

✧ 請推想宏電軟體事業群所處的環境可能發生哪些改變，使得它必須進行改組。