

第 6 章

組織結構與設計



學習重點

1. 組織結構的定義
2. 組織設計的權變觀
3. 傳統組織設計
4. 現今的組織設計

組織結構的定義

組織結構

- 關於工作任務分派、編組、協調等的正式架構

組織設計

- 涉及六項關鍵因素：
 - ❖ 專業分工
 - ❖ 部門劃分
 - ❖ 指揮鏈
 - ❖ 控制幅度
 - ❖ 集權與分權
 - ❖ 正式化

組織的目的

- 將工作分派至特定的職位與部門
- 針對每個職位分派工作與責任
- 協調組織的各項作業
- 將不同組織集合於同一部門中
- 建立個人、團隊與部門間的關係
- 建立正式的指揮系統
- 配置與部署組織資源

組織結構

專業分工

- 組織任務分工的程度，將工作拆解成幾個步驟，再由不同的人分段完成
 - ❖ 過度分工可能導致人力不經濟的現象——無聊、疲勞、壓力、品質降低、曠職率與流動率上升



部門劃分形式

功能別部門劃分

- 按功能將工作歸類

產品別部門劃分

- 按生產線區別工作

地理區域別部門劃分

- 以區域或地理作為劃分工作之基礎

程序別部門劃分

- 依產品或顧客的流動方向來劃分工作

客戶別部門劃分

- 以顧客群以及顧客需求為基礎來劃分工作

組織結構（續表）

指揮鏈

- 從組織高層到基層的一條連續性的職權關係，能明確指出誰該向誰報告



組織結構（續表）

職權

- 職權代表職位所賦予的權力，可指示屬下該做的事，以及期望屬下需達成的工作

職責

- 員工有義務接受被指派的工作

指揮權統一

- 員工只應對一位管理者負責的概念

組織結構（續表）

控制幅度

- 管理者可以有效率和有效能地指揮的員工數
- 影響控制幅度的權變因素：
 - ❖ 管理者的技能
 - ❖ 員工的特性
 - ❖ 工作的特性
 - ❖ 工作的相似性
 - ❖ 工作的複雜性
 - ❖ 部屬本質的相近性
 - ❖ 任務的標準化程度

組織結構（續表）

集權

- 組織的決策權掌握在單一管理者的集中程度
 - ❖ 在某些組織裡，最高管理者決定所有的決策，而基層管理者和員工則只是執行高階主管的命令而已

分權

- 組織的決策下授由直接負責執行的管理者來擔任

員工賦權

- 增加員工自行作決策的能力

組織結構（續表）

正式化

- 工作標準化以及員工遵循公司條例與標準程序而行事的程度
 - ❖ 正式化程度愈高的工作，員工對如何完成該工作的自主權也就愈低
 - ❖ 正式化程度較低時，員工對如何完成工作則有較大的自由度

機械式與有機式組織

機械式

- ¥ 高度的專業分工
- ¥ 嚴格的部門劃分
- ¥ 清楚的指揮鏈
- ¥ 控制幅度窄
- ¥ 中央集權
- ¥ 高度正式化

有機式

- ¥ 跨功能的團隊
- ¥ 跨階層的團隊
- ¥ 自由流通的資訊
- ¥ 控制幅度寬
- ¥ 地方分權
- ¥ 低度正式化

組織設計的權變觀

組織設計的決策，取決於：

➤ 組織的整體策略

❖ 組織結構應根據策略來設計

➤ 組織規模

❖ 隨著組織的成長，企業從有機式組織轉變為機械式組織

➤ 組織採用的技術

❖ 組織會改變其結構以適應它們所採用的技術

➤ 環境不確定性程度

❖ 動態而複雜的環境需要有機式結構；機械式的結構則需要穩定而單純的環境

組織設計的權變觀（續表）

策略架構：

➤ 創新

- ❖ 追求創新的公司需要有機式架構中的彈性與獨特的創新，以追求競爭優勢

➤ 成本最小化

- ❖ 組織要嚴密控制成本，需要機械式架構中高效率、穩定而嚴格的控制

➤ 模仿

- ❖ 藉由模仿市場領導者，尋求風險的最小化與利潤的最大化，在組織結構中則需同時兼顧有機式與機械式的元素

組織設計的權變觀（續表）

策略與結構

- 組織結構應有助於目標的達成，若組織的策略改變，則組織結構也需要配合策略做必要的改變

規模大小與結構

- 隨著組織成長，將從有機式結構轉為機械式，並有更多的專業分工、部門劃分、集權、組織章程與規範

組織設計的權變觀（續表）

技術與結構

- 組織會改變結構以適應其技術
- 伍華德根據所使用技術的複雜性，將企業分為三類：
 - ❖ 單位生產，生產數量為單個或小批量
 - ❖ 大量生產，以大批量製造的方式生產
 - ❖ 程序生產，是技術性最高的連續性生產
- 例行性技術 = 機械式組織
- 非例行性技術 = 有機式組織

組織設計的權變觀（續表）

環境不確定性與結構

- 在穩定而單純的環境中，機械式的結構會比較有效
- 有機式組織結構的彈性，較適合動態而複雜的環境



傳統組織設計的優點與缺點

簡單式結構

- 優點：迅速、彈性、維護成本低、責任歸屬明確。
- 缺點：不適用於組織成長期；完全依賴一個人會有風險。

功能式結構

- 優點：專業分工所造成的成本節省優勢（規模經濟、人員與設備的最少重複）；依工作的相似性，將員工分組。
- 缺點：對功能別目標的追求，可能使管理者迷失了整體的最佳目標；各功能部門的員工可能會對其他的運作無所知悉。

部門式結構

- 優點：注重結果，部門管理者對其產品與服務負責。
- 缺點：行動與資源的重複，會增加成本並減低效率。

組織設計

現今的組織設計

➤ 團隊結構

- ❖ 整個組織是由許多推動業務的工作群或團隊所組成

➤ 矩陣式結構

- ❖ 從不同專業功能部門中調集人手組成團隊，並由一位專案經理來領導
- ❖ 矩陣式組織的成員會有兩個頂頭上司

➤ 專案式結構

- ❖ 員工不斷在專案中工作；在完成一個專案後再繼續其他的專案

組織設計（續表）

現今的組織設計（續表）

➤ 無疆界組織

- ❖ 一種彈性與非結構化的組織設計，希望消除組織與顧客及供應商間的藩籬
- ❖ 消除內部（水平）界線：
 - 消除指揮鏈
 - 維持適當的控制幅度
 - 藉由授權的團隊來取代部門的編制
- ❖ 消除外在的疆界：
 - 透過實質的、網路化與模組組織結構，拉近與利害關係人的距離

消除疆界

虛擬組織

- 由小部分核心全職員工及臨時聘僱的外部專家所組成的組織

網路組織

- 為一個小的核心組織，將主要的業務功能（如生產製造）委外，使組織專注在自己擅長的活動

模組組織

- 是一個生產組織，利用外部供應商提供的產品零組件或模組組成最終產品

組織設計（續表）

學習型組織

- 透過員工實行知識管理，使學習、適應與改變能力不斷提高的組織
- 學習型組織的特性：
 - ❖ 以團隊合作為基礎的開放型組織設計，員工享有充分授權
 - ❖ 開放且大量的資訊流通
 - ❖ 領導者創造組織所共享的未來遠景，並提供支持與鼓勵
 - ❖ 擁有共同的價值觀，互相信任，開放交流、分享，並具有社群意識