



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



- 11.1 說明組織設計的六項要素。
- 11.2 比較機械式與有機式結構。
- 11.3 說明哪些權變因素支持機械式或有機式的組織設計。
- 11.4 描述傳統的組織設計。



管理聚焦：管理者的工作

- Eli Lilly & Co. 禮來製藥成立於1876年，是全球十大藥廠之一。該公司有三項重要藥品的專利將於2016年到期，預計將使禮來的每年營收減少約百億美元。要彌補這麼大的營收缺口並不容易！





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 該公司執行長**John Lechleiter**最重要的工作是加緊新藥品開發的腳步，**Lechleiter**知道他必須從組織結構上做根本的改變，讓公司有更強健的體質，來應付種種的困難與挑戰！



11.1 設計組織結構

- **組織結構**(organization's structure)是組織內有關工作任務的正式安排。
- 這安排通常有多項目的，並會以**組織圖**(organizational chart)的方式來呈現。當管理者在發展或改變組織結構時，他便是在從事**組織設計**(organizational design)的工作。
- 組織設計牽涉到六項要素：
 - 專業分工、部門劃分、指揮鏈、控制幅度、中央集權與地方分權，以及制式化。

組織的目的

- 將工作分派至特定的職位與部門
- 分派工作與責任給每個職位
- 協調組織的各項作業
- 將不同的工作整合於同一部門中
- 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

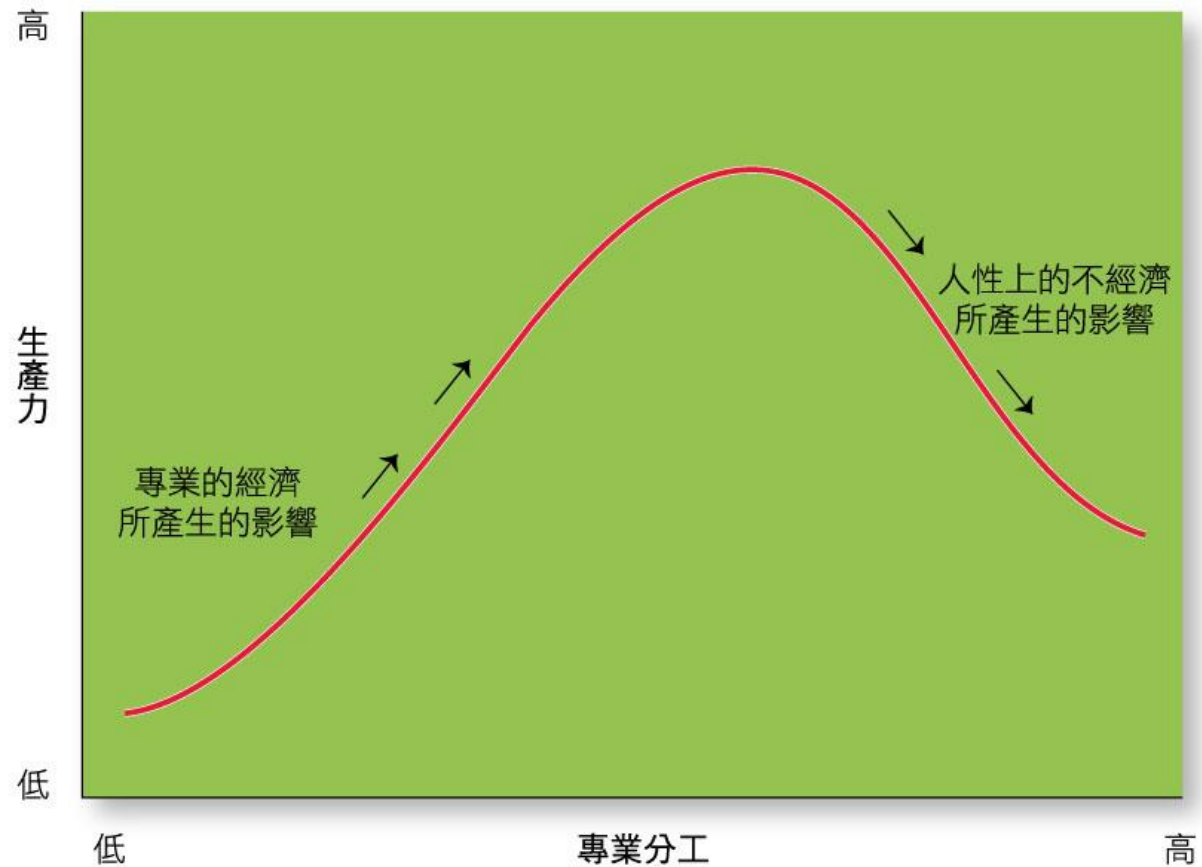


專業分工

- **專業分工**(work specialization)：將工作活動拆解成不同的工作任務。讓每位員工只需專精於某項工作，因此也被稱為勞動分工(**division of labor**)。
- 早期提出專業分工的學者認為，專業分工能夠讓生產力大幅提升。二十世紀初期，這樣的理論十分合理，因為當時專業分工仍不普及，而引進專業分工的公司大多獲得很高的生產力提升。

專業分工

- 到了某個地步，專業分工所造成的人性上的不經濟 - 無趣、疲乏、壓力、低生產力、低品質、高缺勤率，及高離職率 - 超越了一概念的優點。



專業分工

今日觀點

- 大多數管理者把專業分工視為一個重要的組織機制，因為它可以提高員工的效率。如麥當勞運用高度專業分工，使產品的製造與銷售非常有效率。
- 但分工如果過細時，很可能反而會降低工作的效率。



部門劃分

- 部門化(**departmentalization**)：指將分工後的工作，再重新組合成較大部分的動作。
- 下頁起請見五種常見的部門劃分方式：

五種常見的部門劃分方式

- 功能別部門劃分(Functional Departmentalization)——按功能將工作歸類



- + 效率來自於將相同專業的人以及相同技術、知識和訓練的人安排在一起
- + 功能部門間的合作
- + 深入的專業分工
- 部門間缺少溝通
- 對組織目標的瞭解有限

五種常見的部門劃分方式

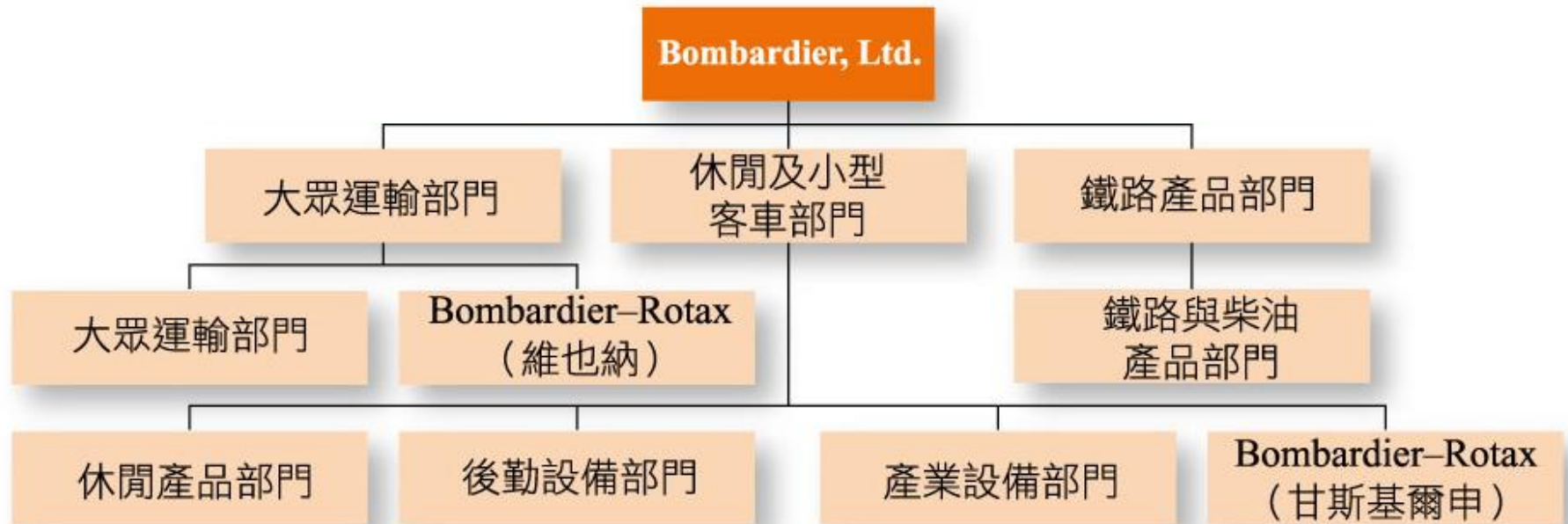
- 地理區域別部門劃分(Geographical Departmentalization)——按地理區域將工作歸類



- + 更有效率與有效能地處理各區的事務
- + 可對特定地區提供較好的服務
- 功能重複
- 彼此是分離的

五種常見的部門劃分方式

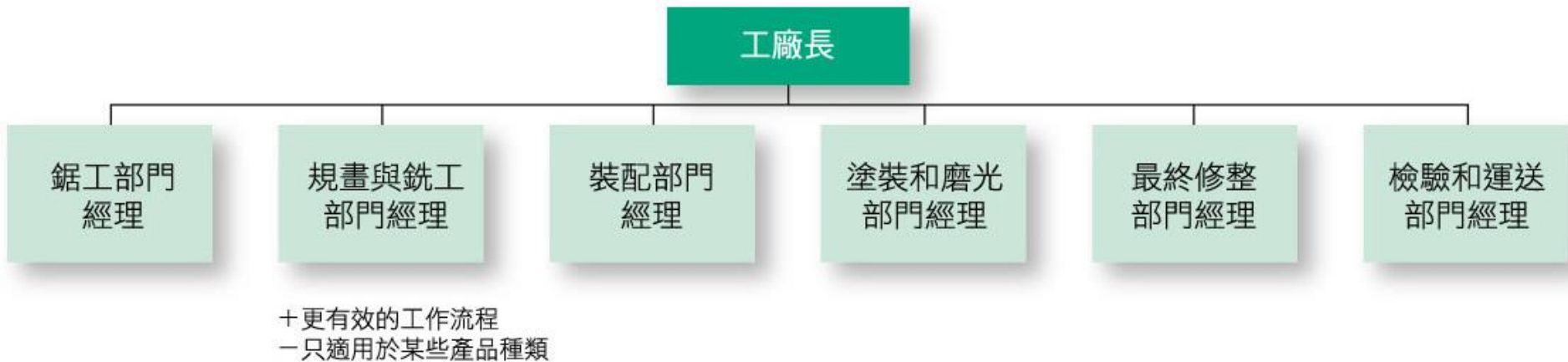
- 產品別部門劃分(Product Departmentalization)——按生產線將工作歸類



- + 允許特定產品和服務的專業化
- + 管理者可成為特定產業的專家
- + 接近顧客
- 功能重複
- 對組織目標的瞭解有限

五種常見的部門劃分方式

- 程序別部門劃分(Process Departmentalization)——按產品或顧客的流向將工作歸類



五種常見的部門劃分方式

- 客戶別部門劃分(Customer Departmentalization)——以相同需求的顧客群為基礎將工作歸類



- +顧客的需求和問題有專人處理
- 功能重複
- 對組織目標的瞭解有限

部門劃分

今日觀點

- 多數的大企業採用多項或所有劃分方式的混和運作。
- 兩種較受歡迎的部門劃分趨勢。
 1. 採用**顧客別**來劃分部門。可使公司更瞭解顧客群，並對顧客需求做出較佳的回應。
 2. 採用不同領域專家組成的**跨功能團隊**(cross-functional team)，來處理很多日常業務。

指揮鏈

- **指揮鏈(chain of command)**：從組織高層到基層的一條連續性的職權關係。它明確指出誰該向誰報告。
- 討論指揮鏈時一定會討論到另外三個重要觀念：
 - 權威
 - 責任
 - 指揮權統一

指揮鏈

權威

- **權威(authority)**代表一個職位所被賦予的權力，可用來指揮下屬做事，並要求下屬達成任務。
- 組織授予職位的福利與權力，是管理者影響力的唯一來源，而管理者一旦有指令，員工就必須遵守。
- Chester Barnard提出**權威的接受理論(acceptance theory of authority)**，認為職權來自於下屬的接受程度。

指揮鏈

權威

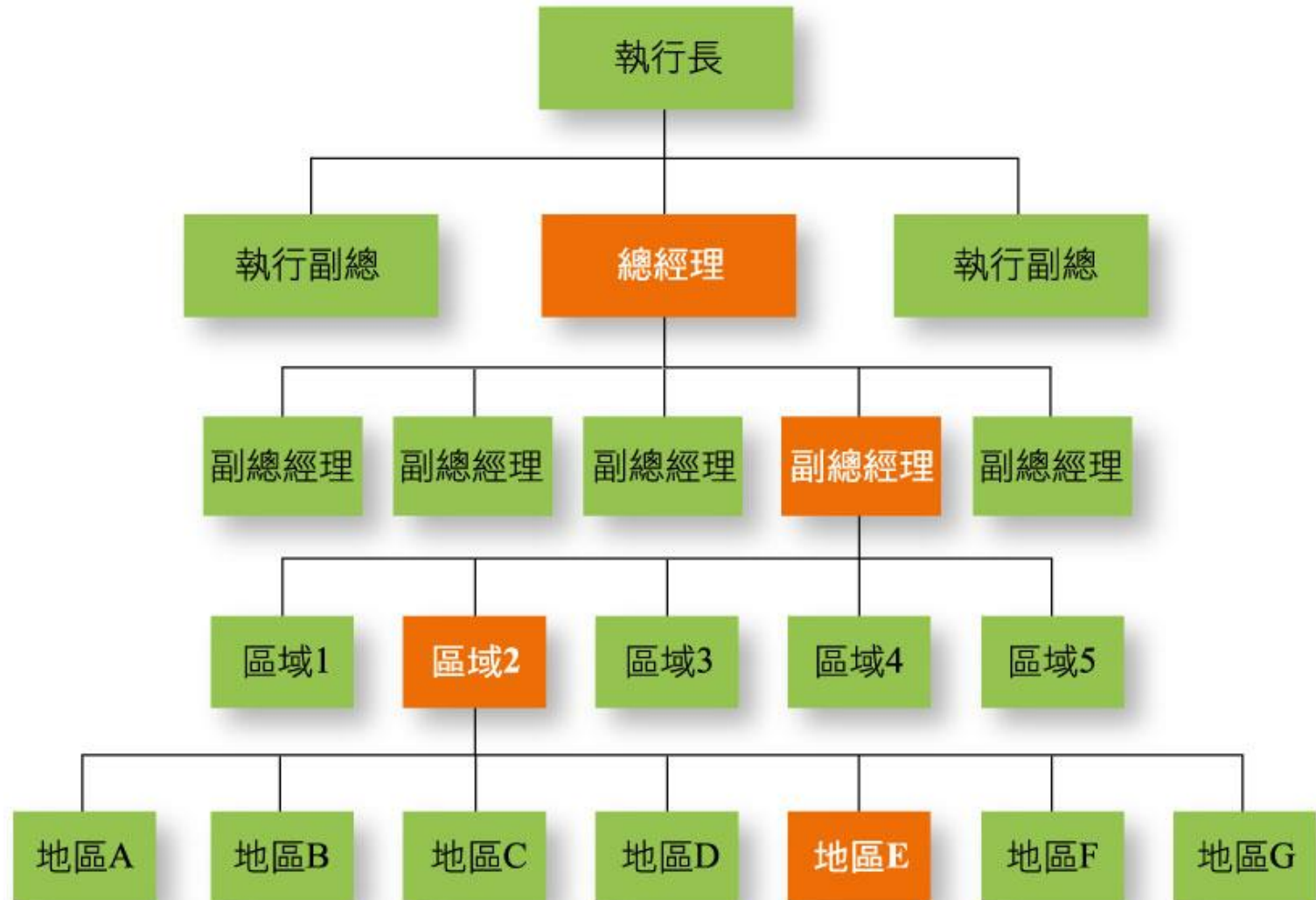
- 權威的接受理論：下屬只有在下列情況皆滿足時，才會接受指令：
 1. 他們理解指令內容。
 2. 他們認為指令與組織目標一致。
 3. 指令內容與他們的個人信念不衝突。
 4. 他們有能力依照指令執行任務。

指揮鏈

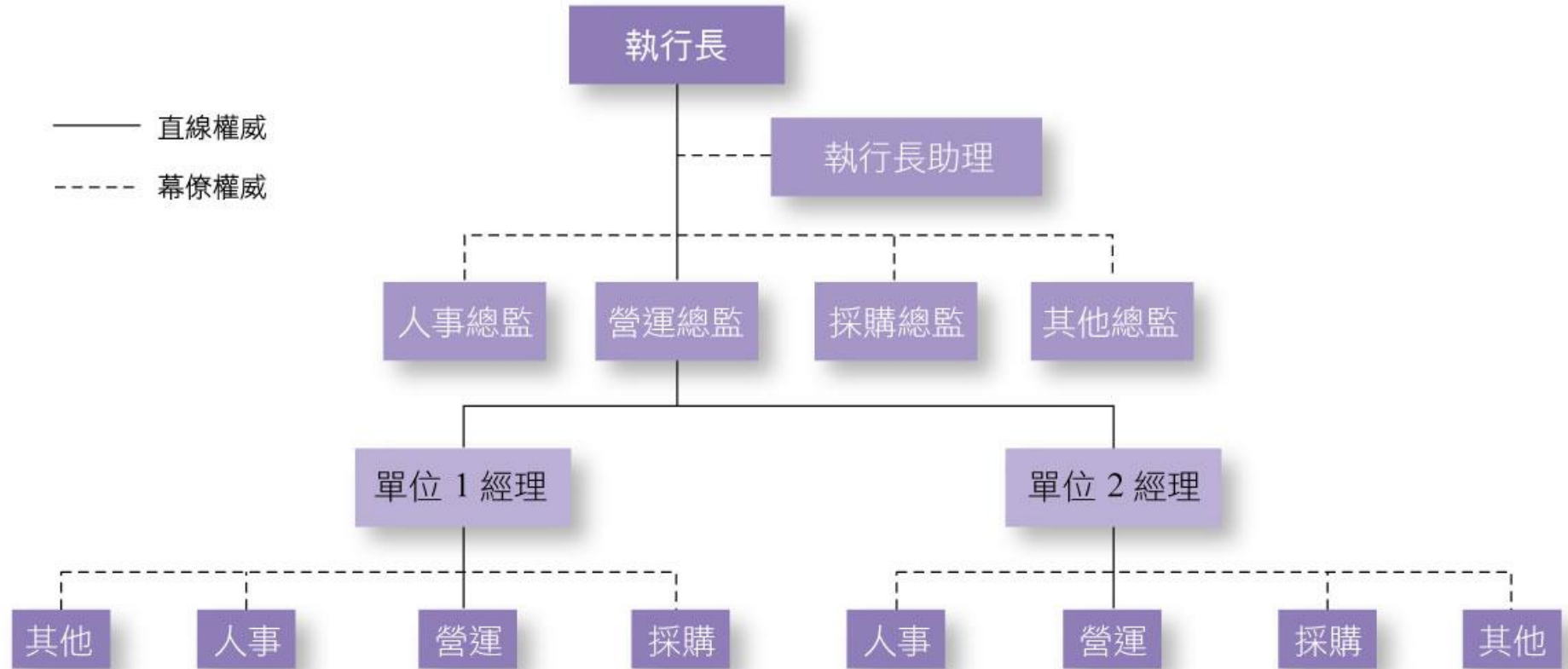
權威

- 早期的管理學家提出兩種形式的權威：
 - **直線權威(line authority)**賦予管理者指揮部屬的權力，從組織的最高層一直延伸到最底層，也就是遵循所謂指揮鏈中主管一部屬的權威關係。
 - **幕僚權威(staff authority)**：具有某種權威，設置用來提供支援、協助、建議，以及減輕其直線管理者負擔的職位。

指揮鏈與直線權威



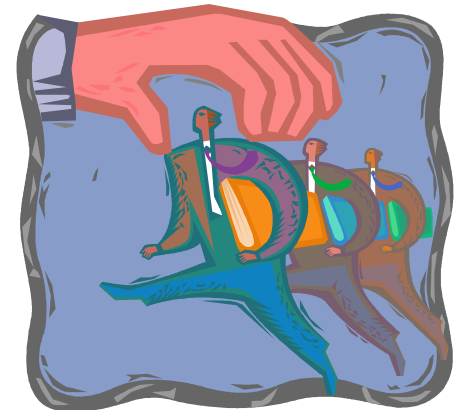
直線與幕僚權威



指揮鏈

責任

- **責任(responsibility)**：指接受指派工作的義務。
- 若沒有責任與義務的伴隨，職權很可能會被濫用。
- 接受職權的員工，應為他們的工作績效負責；同樣地，管理者不應要求沒有職權的員工，為工作負責任。



指揮鏈

指揮權統一原則

- **指揮權統一原則**(unity of command)：指員工只應對一位管理者負責的管理原則。
- 如果指揮權未能統一，則不同主管間相互衝突的命令，會讓員工無所適從。

指揮鏈

今日觀點

- 隨著時間改變，指揮鏈、權威（直線與幕僚）、責任和指揮權統一等觀念的重要性已減低許多。
 - 例如：米其林公司法國杜爾工廠的管理者，用小型會議來取代由上而下的指揮鏈。
- 資訊科技的進步也使指揮鏈的觀念變得較不重要。
- 在以專案為主的組織中，許多員工對不只一位主管負責，這與指揮權統一的原則相違背。

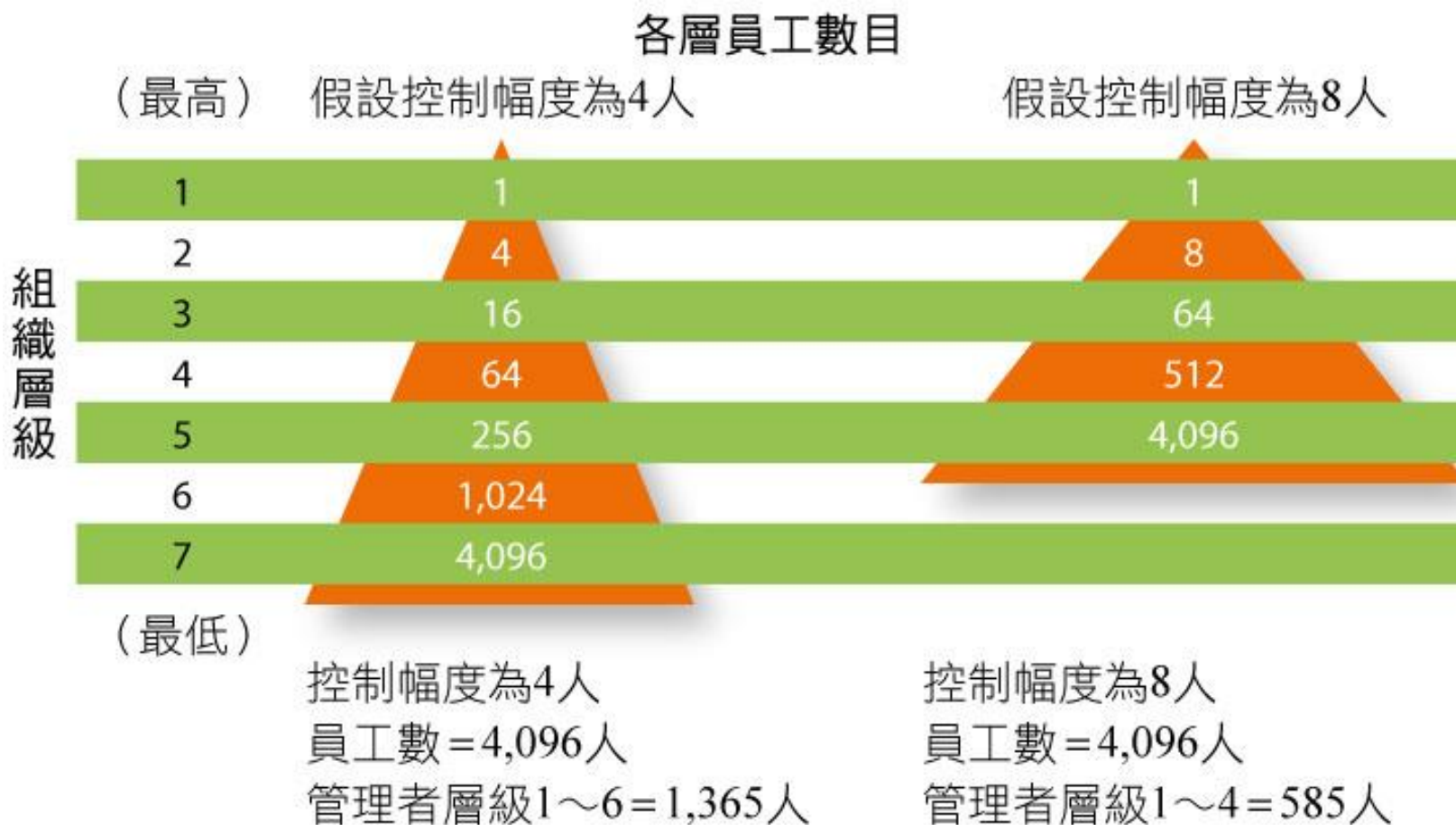
控制幅度

- **控制幅度**(span of control)：指一位管理者可以有效率與有效能指揮多少位員工的數目。
- 傳統觀點認為管理者不應該，也沒有辦法直接管理五、六個以上的部屬。
- 決定組織的控制幅度，在某種程度上，就決定組織內的層級與管理者數量，同時也會影響組織的效率。
- 其他條件都相同下，控制幅度愈大，組織的效率會愈高。

控制幅度

- **控制幅度**(span of control)：指一位管理者可以有效率與有效能指揮多少位員工的數目。
- 傳統觀點認為管理者不應該，也沒有辦法直接管理五、六個以上的部屬。
- 決定組織的控制幅度，在某種程度上，就決定組織內的層級與管理者數量，同時也會影響組織的效率。
- 其他條件都相同下，控制幅度愈大，組織的效率會愈高。

控制幅度的對比



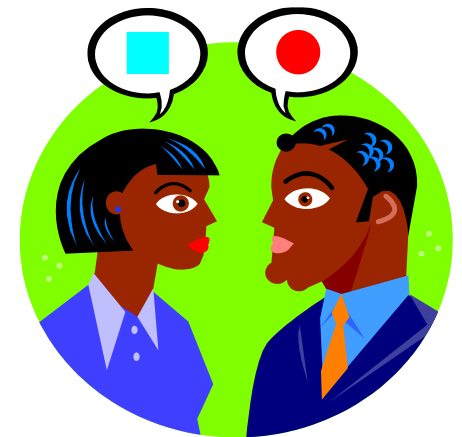
控制幅度的對比

今日觀點

- 以現代觀點來看，控制幅度並沒有個定數。因為有很多因素會影響一位管理者能有效管理的員工數目，包括員工與管理者的技能，以及工作的特性...等。
- 近年的趨勢傾向於較大的控制幅度。
- 較大控制幅度的概念和管理者希望加快決策速度、提高彈性、更接近顧客、更多授權與降低成本的想法是較一致的。當員工對工作非常熟習，且瞭解組織的流程時，管理者即可負責較大的控制幅度。

中央集權與地方分權

- 中央集權(**centralization**)是指組織決策權集中於高階管理者的程度 - 最高領導者在做主要決策時，很少有下列層管理者參與其中。
- 地方分權(**decentralization**)指基層管理者或員工可以表示意見或參與較多決策。



中央集權與地方分權傾向的影響因素

偏向中央集權	偏向地方分權
穩定的環境	複雜而不確定的環境
相較於高階管理者，基層管理者缺乏決策的能力與經驗	基層管理者有決策的能力與經驗
基層管理者不願參與決策	基層管理者希望有決策權
決策內容較不重要	決策內容不重要
組織面對著企業失敗的危機與風險	組織文化開放而允許管理者有表達意見的機會
大型企業	地理區域分散的企業
公司策略的有效達成，有賴管理者出面表達其意見	公司策略的有效達成，繫於管理者的參與及彈性決策

中央集權與地方分權

今日觀點

- 管理者大多會選擇能夠最順利執行決策與達成組織目標的集權程度。
- 業界的趨勢是朝向**員工授權**(employee empowerment)：指增加員工的決策權。
- 因為基層管理者最接近執行面，他們通常比高階管理者更瞭解問題的所在與解決問題的方法。

制式化

- **制式化(formalization)**：指工作標準化，和員工遵循公司規章與程序而行事的程度。
- 高度制式化的組織裡，有詳細的工作說明書、明確的規範以及清楚的工作程序。員工對於該做什麼、何時做，與如何做等，並不需要很多的考量。
- 制式化程度較低的公司，工作任務較無結構，員工對該如何完成工作有較大的自由度。

制式化

今日觀點

- 例子：
 - 在公司規定的收件截止時間37分鐘後，有位顧客送洗一卷底片並希望當天取貨。服務員知道他應遵守公司規定，但他也想滿足顧客的需求，他知道其實還來得及在當天把照片洗出來，於是他決定收下顧客的底片。這麼做的同時，他違反了公司的規定，他希望管理者不會發現他的違規。
- 組織應該讓員工充分瞭解遵守公司規定的重要性，至於較不重要的地方，不妨多給員工一些自由的空間。

11.2 機械式和有機式結構

基本的組織設計有機械式與有機式兩種：

- **機械式組織** (mechanistic organization，或稱官僚組織)：一種嚴格並緊密控制的組織設計。
 - 組織內的人性化程度降低，而公司也需投入更多人力，來管理日趨複雜的組織結構。
- **有機式組織**(organic organization)：一種具有高度適應力與彈性的組織設計。
 - 組織內沒有標準化的作業與規章，能配合需求而快速變動；中央集權程度低，管理者只需給予最少的規範與監督即可。

機械式和有機式組織

機械式

- 高度的專業分工
- 嚴格的部門劃分
- 清楚的指揮鏈
- 小的控制幅度
- 中央集權
- 高度制式化

有機式

- 跨功能的團隊
- 跨階層的團隊
- 自由流通的資訊
- 大的控制幅度
- 地方分權
- 低度制式化



統計數字

Data Points



- ▶ **24%**的待業者表示，他們喜歡在規模超過**1,000**名員工的公司上班；**27%**的待業者則表示，喜歡在少於**200**名員工的公司上班。
- ▶ **80%**的員工是受基層管理者所監督管理。
- ▶ **34%**的人資主管表示，過去半年中，他們曾重新訓練員工以適應新的職位。
- ▶ **68%**的組織指出，過去五年中，他們持續擴大中央集權的範圍。
- ▶ **51%**的白領工作者認為，居家就業是個好主意。



統計數字

Data Points



- ▶ **42%**的美國公司有提供居家就業的安排。
- ▶ **55%**的員工相信，居家就業的工作品質不會輸給在辦公室的工作品質。

11.3 影響結構選擇的權變因素

- 最佳的組織結構決定於四項權變因素：
 - 一. 組織策略
 - 二. 規模大小
 - 三. 技術能力
 - 四. 環境的不確定性

策略與結構

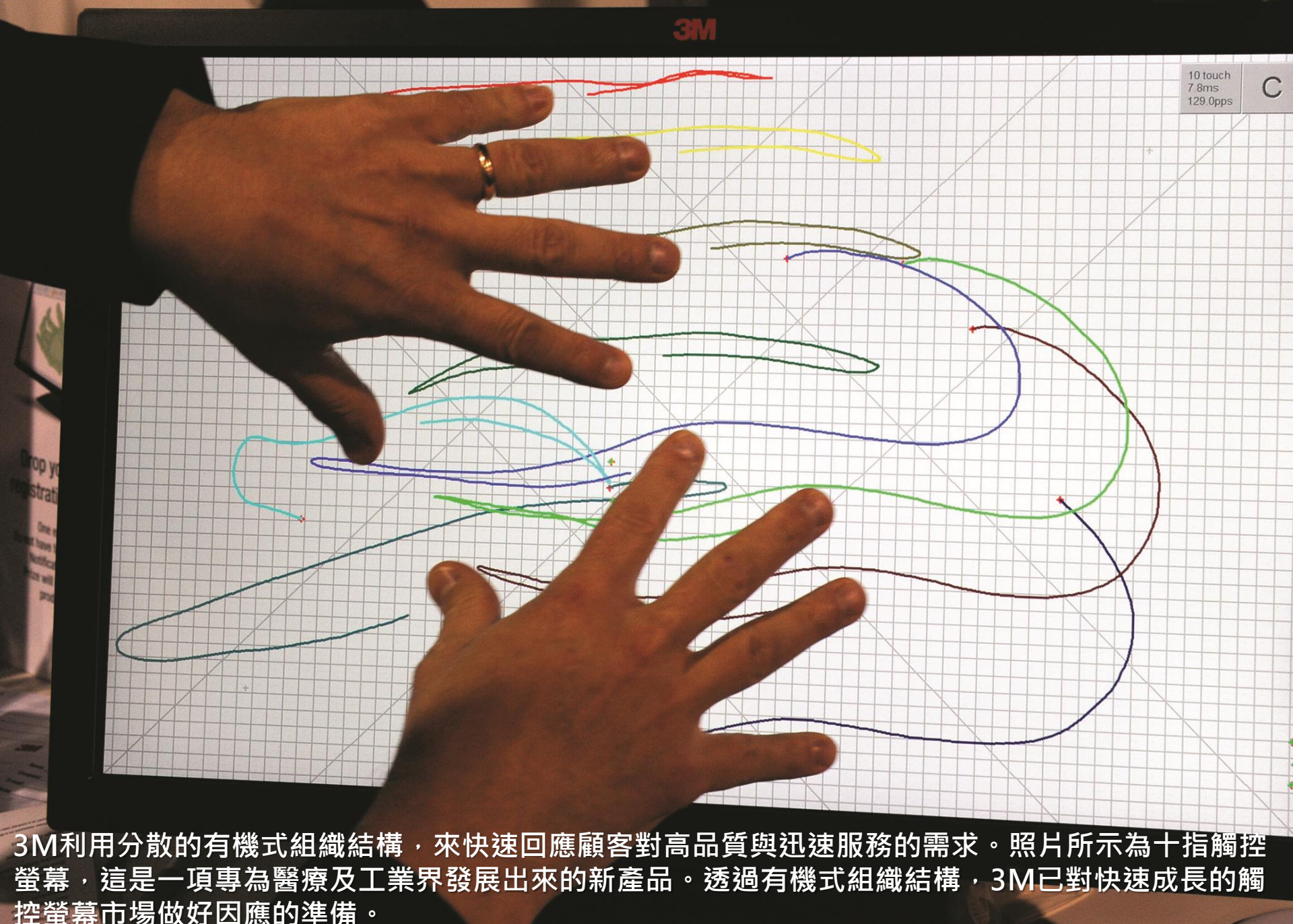
- 證據顯示，組織大小會影響組織的結構。
- 超過**2,000**名員工的大型組織，會比小型組織有更多的專業分工、部門劃分、中央集權、組織章程與規範。
- 組織的成長一旦達到某種規模後，規模大小對結構的衝擊就變得較小。

技術與結構

- Woodward在技術、結構與效能上的發現：

	單位生產	大量生產	程序生產
結構特徵	低度垂直分化	中度垂直分化	高度垂直分化
	低度水平分化	高度水平分化	低度水平分化
	低度制式化	高度制式化	低度制式化
最有效的結構	有機式	機械式	有機式

- 技術的固定性愈多，組織就愈標準化與機械化，而當組織採用較多非例行性技術時，它會比較偏於有機式組織。



10 touch
7.8ms
129.0pps

C

3M利用分散的有機式組織結構，來快速回應顧客對高品質與迅速服務的需求。照片所示為十指觸控螢幕，這是一項專為醫療及工業界發展出來的新產品。透過有機式組織結構，3M已對快速成長的觸控螢幕市場做好因應的準備。

環境不確定性與結構

- 在穩定而單純的環境中，機械式的結構比較有效，反之，組織所面對的環境不確定性愈高，就愈需要有機式結構的彈性。

今日觀點

- 在全球化環境中，經濟恐慌、全球競爭、競爭產品推陳出新、顧客對高品質與快速配送的需求，都是動態環境的展現。
- 機械式組織已不足以應付快速的變化與環境的不確定性，有機式組織將是未來組織設計的趨勢。

11.4 傳統的組織設計

- **簡單結構(simple structure)**：一種有粗略的部門、較大的控制幅度、集權的指揮與不正式的組織設計。
 - 優點：迅速、彈性、維護成本低、責任歸屬明確。
 - 缺點：不適於組織成長期，完全依賴一個人會有風險。
- **功能結構(functional structure)**：將相似或相關工作專長的員工歸在一起的組織設計。
 - 優點：專業分工的成本節省優勢（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目標；各功能部門的員工，可能會對其他部門的運作毫無知悉。

11.4 傳統的組織設計

- **事業部結構**(divisional structure)：一種由不同的單元或事業部所組成的組織結構。
 - 優點：注重結果，部門管理者對其產品與服務負。
 - 缺點：行動與資源的重複，會增加成本並減低效率。



管理議題之思考

1. 請討論傳統與現代對組織結構六項要素的看法差異。
2. 比較機械式組織與有機式組織的差異。
3. 您會選擇在機械式組織或有機式組織的環境下工作？請說明理由。
4. 請比較三種傳統的組織結構。
5. 隨著資訊科技的進步，我們可以隨時隨地處理公司的工作。在這情形下，「組織」是否仍為重要的管理功能？請說明理由。
6. 有些學者認為，簡化工作程序對公司及員工有負面的影響。您是否同意？請說明理由。