



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



12 現代的組織設計

- 12.1 現代的組織設計。
- 12.2 組織如何做到交流管理。
- 12.3 組織的彈性工作安排。
- 12.4 與臨時員工相關的組織議題。
- 12.5 今日組織設計的挑戰。



管理聚焦：管理者的工作

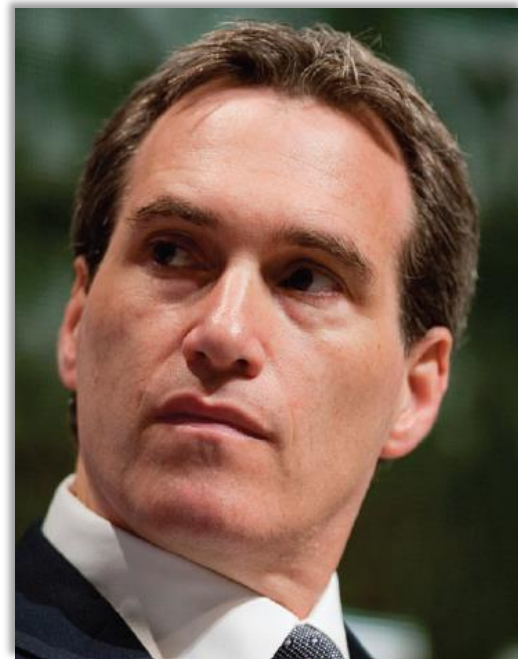
- ▶ 「自我管理」似乎是政治學上的名詞，但在管理領域中，它也逐漸受到重視與運用。**Dov Seidman**是LRN顧問公司創辦人，他一向認為最有道德的公司也會是經營最成功的公司。在他的公司裡，他讓所有員工只聽命於公司願景，而非任何一位上司。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 要做到這樣，就必須每位員工都把公司當成自己的事業，並遵循大家所設定的共同理念，做到完全的自我管理。要達到這樣的組織氛圍並不容易，而這就是**Seidman**一直在精益求精，想要創造的一種理想組織。



12.1 現代的組織設計

- 管理者發現傳統的組織設計已不足以應付日趨複雜的環境。為了因應市場變化，企業需要更有機化的組織結構。
- 現代的組織設計包括團隊結構、矩陣式與專案式結構、無疆界組織以及學習型組織。

12.1 現代的組織設計

團體結構		矩陣式與專案式結構	
意義：	在這種結構中，整個組織是由許多工作群或團隊所組成	意義：	矩陣結構是從不同功能部門調集專業人員組成團隊，但隨著工作結束，這些人也會回到原來的崗位。在專案式結構中，員工在專案間不停轉換，完成一個專案後再繼續其他專案
優點：	員工的參與度較高，且被賦予較大的權力 可減少功能部門間的溝通障礙	優點：	具彈性，可因應環境的改變 決策速度較快
缺點：	缺乏清楚的指揮鏈 團隊所面臨的績效壓力很大	缺點：	工作的分派較複雜 任務與個性可能產生衝突

12.1 現代的組織設計

無疆界組織		學習型組織	
意義：	這種組織設計不受限於水平、垂直或公司內外界線等。包含兩種類型：虛擬組織(virtual)及網路組織(network)	意義：	在學習型組織中，員工不斷獲取與分享新知，並應用所學的新知於決策和工作中
優點：	高度的彈性和良好的回應 可使用任何地方的人才	優點：	將知識分享給整個組織，是企業維持長久優勢的方法
缺點：	缺乏控制 溝通較困難	缺點：	部分員工可能因害怕失去權力，而不願分享自己的知識

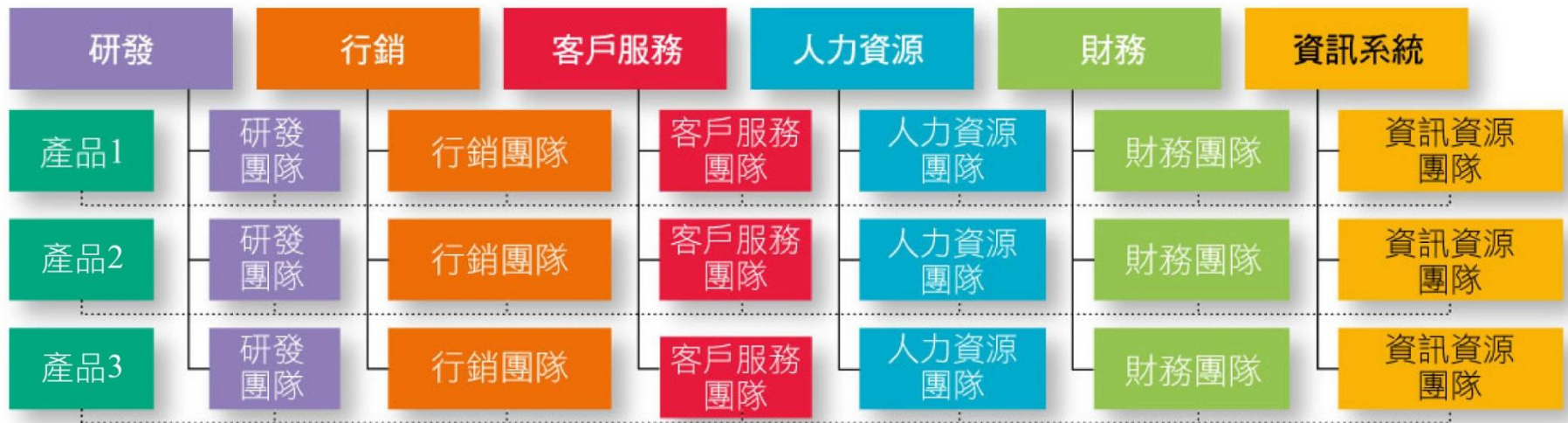
團隊結構

- **團隊結構 (team structures)**：指整個組織是由許多推動業務的工作群或團隊所組成的組織結構。
- 它沒有上下的階層式管理，成員可自選最合適的工作方式，並為其績效負全責。
- 在大型組織裡，團隊結構可以彌補功能或事業部結構的不足，讓組織兼具官僚體制的效率與團隊結構的彈性。

矩陣式與專案式組織

- **矩陣式結構(matrix structure)**：指針對專案的需要，從不同功能部門中調集專業人員組成團隊的組織結構。
- 矩陣式組織的成員會有兩個上司：功能部門的經理與產品或專案的經理，因此可能會造成「雙重指揮鏈」(dual chain of command)的困擾。

矩陣式組織範例



矩陣式與專案式組織

- **專案式結構(project structure)**：指讓員工在不同專案間轉換的一種組織設計。
- 員工並不歸屬於某一正式部門，他們憑著專業技術、能力與經驗，於完成一個專案後再繼續其他專案。
- 專案式結構非常有彈性，其管理者角色是輔助者、顧問和教練，他們儘可能排除組織的障礙，並挹注團隊擁有所需的資源，來達成組織所賦予的任務。

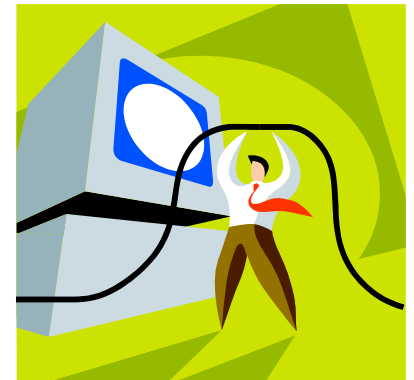
無疆界組織

- 無疆界組織(boundaryless organization)：指不受限於水平式、垂直式或公司內外界線等既有限制的組織。
- 對許多組織而言，最理想的結構或許就是沒有固定或預設的結構。
- 疆界(boundaries) 可分為兩種：
 - 內部疆界：指由專業分工與部門劃分所造成的水平疆界；以及將員工分為不同組織層級的垂直疆界；
 - 外部疆界：分隔企業與其顧客、供應商和利害關係人。

無疆界組織

虛擬組織

- **虛擬組織**(virtual organization)：以少數的全職員工為核心，有工作時再短期雇用外部專業人員來處理。
- 虛擬實習的工作包括：研究、銷售、行銷及社群媒體發展等 - 亦即只要有電腦及網路即可處理的工作。



無疆界組織

網路組織

- **網路組織(network organization)**：由外部廠商提供各種組件或工作程序，再由企業的員工來完成最後階段的工作。
- 組織可以集中心力於自己最專精的部分，而將其他工作委由各有專長的外部廠商處理。



學習型組織

- **學習型組織**(learning organization)：發展出不斷學習、適應與改變的能力的組織。
 - 例：Tesco - 「Tesco in a Box」系統
- 儘量減少結構與地理的疆界，將資訊做最大的分享，並協調彼此的工作。
- 讓團隊擁有充分的授權 - 能自行解決問題或決定要做哪些事。

12.2 交流管理

- 許多公司鼓勵員工彼此交流合作。
- 工作交流的優缺點：

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none">● 增加溝通與協調● 提升創意的產出● 加強處理複雜問題的能力● 資訊與最佳實務的分享	<ul style="list-style-type: none">● 潛在的人際衝突● 不同觀點與目標的牴觸● 後勤支援

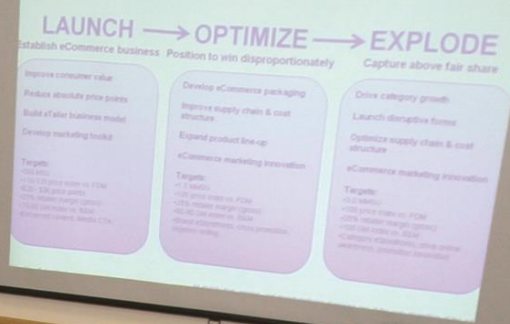
內部交流

- 若想促進員工交流來達到效能的提升，管理者可用的組織結構有：**跨功能團隊**、**專案小組**，以及**實務社群**。



跨功能團隊

- **跨功能團隊(cross-functional team)**：由各個不同功能專業人員，所組成的工作團體。目的是要截長補短，彼此合作來解決共同的問題。
- 它能夠迅速集合、配置、聚焦及解散，比傳統的部門別組織更有彈性且更能應付外界的改變。



P&G的內部合作策略中，跨部門團隊很重要的一環。來自研發、行銷、工程、物流、供應鏈管理和其他功能部門的人員，組成合作團隊，讓公司能以全球化的思維，有效率與有效能地運用組織資源。P&G利用跨部門團隊來進行策略規劃、降低營運成本，加速產品發展，推出新品上市，並解決複雜的企業問題。照片所示為eStore成員的午餐會報。

專案小組

- **專案小組** (task force , 又稱特別委員會(ad hoc committee)) 是一種暫時的委員會或團隊，用來解決會影響多個部門的短期問題。
- 專案小組成員有自己平時的職務與工作，他們藉由交流合作，來完成組織指派的臨時性任務。當任務或問題解決時，成員還是回到各自的工作崗位。

實務社群

- **實務社群(communities of practice)**：共同熱衷於某些議題的一群人，透過長期持續交流，以加深彼此在該領域的知識。
- 實務社群能提供大量的點子、知識及最佳實務作法，對員工績效提升有很大的幫助。

- 管理高層應協助並列出明確的目標
- 建立吸引人的環境，讓人們願意回來尋求意見、對談與知識分享
- 鼓勵社群舉辦例行線上或實體會議
- 在社群成員間建立例行性的溝通
- 將焦點放在對組織真正重要的議題上
- 設立明確的責任與管理方式

外部交流

- QuickBooks的愛用者可以登入QuickBooks Live Community網站，彼此交流有用的產品資訊，並快速找到問題的答案。對公司而言，這群「義工部隊」分攤了許多技術檢修工程師的工作量，讓公司在技術人員的聘用上可以負擔稍輕些。
- 許多公司都很喜歡外部交流，尤其是在產品創新的領域。我們將討論兩種外部交流的形式：**開放式創新與策略聯盟**。

開放式創新

- **開放式創新**(open innovation)，提供公司與外部顧客的交流管道，讓新點子的搜尋能夠跨越組織疆界。
 - P&G、星巴克、戴爾、Best Buy及Nike等公司，都成立電子平台，讓顧客幫他們發展新的產品概念。
- 開放式創新的一些優缺點：

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none">• 提供顧客發聲的管道• 幫助組織回應複雜的問題• 培養內部與外部關係• 將焦點重新放到市場• 幫助解決成本高漲與產品開發的不確定性	<ul style="list-style-type: none">• 流程的管理不易• 需投入許多支援• 文化上的挑戰• 需更大的組織彈性• 知識的管理與分享需做很大的改變

策略聯盟

- **策略聯盟**(strategic partnerships)：指兩個或多個組織為了商業目的，而結合彼此資源與能力的合作關係。
- 聯盟能夠成立的原因有：可提升效率、可獲得新市場及技術、可彼此分攤風險及成本、可保有各自獨立的品牌權益。
 - 曾是勁敵的Nokia與Qualcomm公司，達成協議共同開發北美市場的新一代手機；Nokia也與微軟聯盟，由微軟負責提供Nokia手機的郵件與聊天功能。

12.3 彈性工作安排

- 由於網路科技的進步，工作可以在任何時間與地點進行。為了將這個現象融入公司結構設計中，愈來愈多公司開始採用彈性的工作安排。此類安排不僅有助於設備的利用率，也讓組織在需要的時候能做彈性的調派員工。
- 以下將探討不同形式的彈性工作安排，包括電子通勤、壓縮工作週、彈性工時及工作分攤。

電子通勤

- 電子通勤 (**telecommuting**)：指員工在家工作，並藉由電腦與網路連線到工作場所的工作安排。
- 優勢：
 - 公司可以在不增加辦公大樓、設備及停車場的情況下，持續成長。
 - 許多公司將此視為一種方法，來對抗高昂的油費、電費，並吸引想要自由及掌控工作的人才。

電子通勤

- 挑戰：
 - 缺乏監督
 - 員工可能會忽略與顧客的聯繫。
 - 缺少工作場所中的情誼及社交活動，員工可能變得孤僻。
 - 管理者擔心該如何「管理」員工？當員工不在公司，該如何與他們互動並建立信任？如果他們的績效不好怎麼辦？該如何建議他們改善？
 - 如何確保公司的資訊安全？



統計數字

Data Points



- ▶ **84%**的電子通勤者每週至少到公司一次。
- ▶ **62%**的員工希望有機會嘗試電子通勤。
- ▶ **67%**的員工希望能有更多的工作彈性。
- ▶ **32%**的公司有替代工作地點的特別計畫，如移動式的辦公室、旅館式的辦公室與電子通勤等。
- ▶ **69%**的人資顧問認為，彈性工作安排是一種長久性的改變，而非只是一種因應經濟狀況的臨時作法。
- ▶ **48%**的受訪者認為，到**2021**年時，辦公室將會消失，員工將可以在任何地方工作。



統計數字

Data Points



- ▶ **32%**的員工表示，在家工作的最大好處就是可以省去通勤時間。
- ▶ **50%**的受訪者表示，他們喜歡傳統**9點到5點**的上班時間；另外**50%**則表示，他們希望有其他的時間選擇。
- ▶ **33%**的員工表示，他們常在週末收到老闆的**e-mail**。

壓縮工作週、彈性工時及工作分攤

- **壓縮的工作週**(compressed workweek)：指在一週中，員工每天工作較長的時間，但每週的工作天數減少。
- **彈性工時**(flextime or flexible work hours)：員工的工作時數固定，有一個核心時段，是全員都必須在工作崗位上，但在上班、下班及午餐的某些時段，員工可自由調整上下班時間。
- **工作分攤**(job sharing)：由兩人或兩人以上，來分攤一份全職工作的方法。

12.4 臨時員工

- **臨時員工 (contingent workers)**是指公司有需要時才聘請的計件或計時員工。也被稱為獨立員工，因為他們與組織間並無長久固定的關係。
 - 在電影業中，其從業人員多是「自由業者」，他們運用自己的技能－導演、經紀人、服裝、化妝、場景設計等，共同集結起來拍一部電影，拍攝結束後隨即解散，並換到下一個場子。
- 臨時員工在專案型組織或季節性的工作中很常見。

12.4 臨時員工

企業在面對臨時員工的重要議題：

一. 要分辨哪些人屬於臨時員工的範疇。

- 對於臨時員工，公司不須支付社會福利、健保或失業保險津貼。而且多數的工作相關法律也不適用於臨時員工，因此這個劃分非常重要。

二. 包括徵才、篩選及工作配置等。

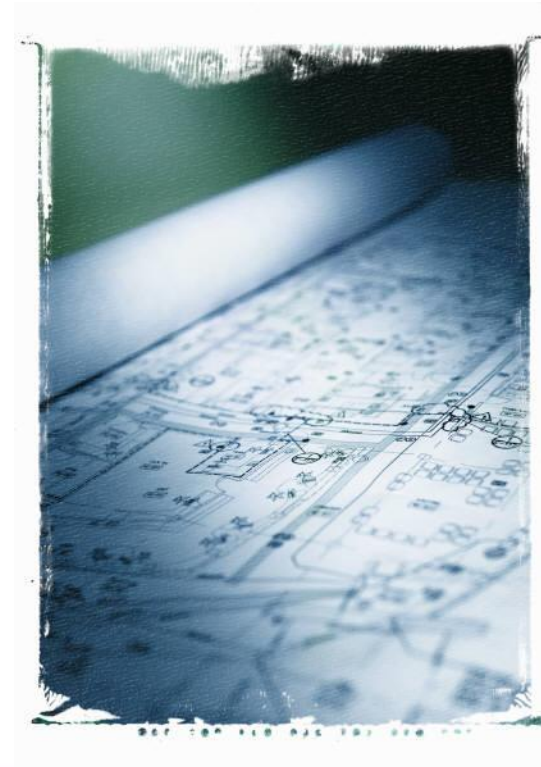
三. 臨時員工的績效。



12.5 今日組織設計的挑戰

管理者在探索何種組織設計，最能幫助員工有效完成工作時，常會面臨一些挑戰：

- 一. 維持員工的聯繫
- 二. 管理全球結構性的議題



維持員工聯繫

- 組織設計的一大挑戰是讓分散而機動的員工仍與組織維持正常的聯繫。
- 行動裝置及通訊科技提供了方便的聯繫管道，及提高生產力的方式。
- 挑戰：資訊安全性的問題。



管理全球結構性議題

- 在設計或改變組織結構時，管理者可能需將文化因素特別納入考量。
- 對於發展較落後國家，制式化的結構（規則及機械式的官僚體制）可能是較適合的；而對於經濟發展較先進的國家則可能不適合，因為員工通常擁有較高水準的專業知識和技巧。
- 權利差距較大的國家的組織（如希臘、法國及拉丁美洲大多數國家），較權利差距小的組織，更能接受機械式的結構。



管理議題之思考

1. 請說明四種現代組織設計的異同。
2. 請說明矩陣結構與專案結構的差別。
3. 無疆界組織是如何運作的？
4. 在專案結構、無疆界組織與學習型組織中，管理者需要何種技能才可有效執行工作？
5. 不同形式的合作（包含內部與外部）如何有助於提高工作績效？



管理議題之思考

6. 在不少公司內，彈性工作的安排仍有其困難。請參考本章所學到的組織設計原則，幫管理者解決相關的難題。
7. 您對於彈性工作感到興趣嗎？理由為何？
8. 為何在現今的組織中，「保持員工溝通交流」是一項挑戰？