

組織設計的概念與要素

本章內容

- 組織結構的概念
- 組織設計的結構因素
- 組織設計的情境因素
- 組織結構設計的趨勢

章首個案：IBM 首席顧問范振洲給 台灣政府的建言

- 本個案的主要意涵是什麼？



組織結構的概念 1/14

● 組織結構

是組織劃分單位及進行各單位間協調整合的有形或無形的工具或方法。

● 組織圖(organization chart) (參考圖2-1)

經常用來描述組織結構的方法，可以說明組織以何種方式將人員集中在不同部門，以及部門之間的正式職權與互動關係。

● 廣義組織結構

包括內部流程、水平與垂直資訊系統，或一些比較抽象的特性，如正式化、標準化、集權化等。

組織結構的概念 2/14

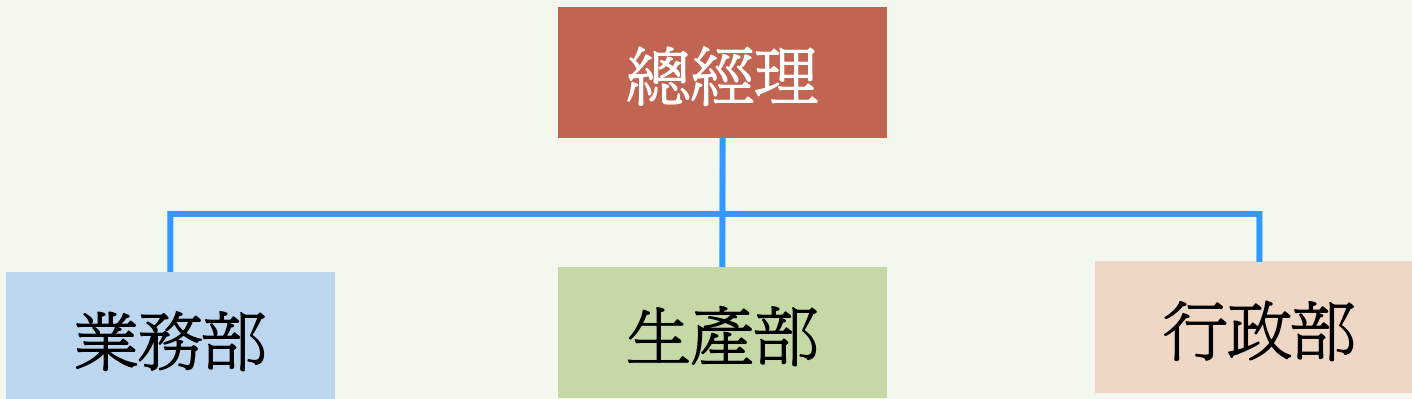


圖 2-1 簡單的組織圖

組織結構的概念 3/14

- 組織的分化

- 組織分化(organizational differentiation)

是指組織進行人員與資源的配置，以分派各項任務並加以執行，使組織目標順利達成的過程。

- 水平分化

組織圖中水平部門的劃分是指組織中的工作如何分工與執行，可能以任務為中心，也可能以專業為中心，或以產品、地區及顧客為中心。

組織結構的概念 4/14

- 垂直分化

是指層級的多寡而言，通常我們會以層級多寡來判斷一個組織是屬於高聳式組織(tall organization)或扁平式組織(flat organization)。

- 控制幅度(span of control)

是指一位主管直接控制的人數，例如一位部門經理直接監督三位課長，則其控制幅度就是3。

- 組織分化的發展趨勢

組織結構的概念 5/14

- 組織的整合

- 整合機制(integration mechanism)

將經過水平分化及垂直分化的各個部門或層級，透過一定的機制加以連接與整合，使組織成為一個可以發揮效率及效能的實體。

- 組織常用的整合機制（參考表2-1）

組織常用的整合機制

機制	說明	例子
組織層級	當兩個部門共同向高層級主管或單位報告時，該主管或單位可以進行協調或整合	總經理整合各個內部部門、行政副總協調各行政單位與事務等
資訊系統	以電腦為基礎的資訊系統，可以協助組織有效地蒐集、處理及傳遞資訊，使決策及控制做得更好	管理資訊系統 (MIS)、企業資源規劃 (ERP) 系統等
計畫、制度與流程	正式的計畫、制度與流程，可以使各單位及層級瞭解各項任務執行的時程、方法等	年度計畫、人力資源制度、銷售流程、採購流程等
直接接觸	不同部門人員或主管可以直接接觸，進行協調	正式或定期的跨部門會議、非正式面對面溝通、電話溝通等
聯絡者	指派特定的人員或職位擔任對外窗口，代表其部門或單位進行對外溝通協調	發言人、聯絡人或協調人等

組織常用的整合機制（續）

機制	說明	例子
專職整合者	設立專門負責進行水平協調整合的職位，整合事務的範圍可能是固定的或是不固定的	專案經理、特別助理、產品經理等
任務小組	指派特定人員參與短期、臨時的任務，任務完成後則回到該單位，成員間的結合較為鬆散	救災任務小組、工安事故處理小組等
團隊	將不同功能或專長的人員，集中在一起以完成任務，這些人員通常要對任務負擔共同決策的責任；團隊通常是長期存在的結構，成員間關係密切	新產品開發團隊、高階管理團隊等
委員會	通常是負責重要的決策任務，成員則是由一些相關的部門或專長的人員挑選或推舉而來；他們負責就一些非例行的事務進行決策，然後交由相關的部門或人員執行	福利委員會、兩性平等委員會、員工申訴委員會、安全衛生委員會等
組織文化	文化可以透過共同的價值觀、信仰或規範影響成員的態度與行為，所以共同的文化有助於整合組織內部的行動	顧客導向文化、學習型組織文化、全面品質管理文化等

組織結構的概念 8/14

- **組織層級(organizational hierarchy)**

是最常見的整合機制，透過報告及命令系統，將不同部門及層級的任務相關資訊彙整到共同的上級單位，這個上級單位就負責進行或協助各項整合工作。

- **規劃(planning)**

一個對未來的環境進行預測，進而建立目標，並說明達成目標的步驟與時程的動態過程。

- **直接接觸(direct contact)**

是指人與人之間，或是部門與部門之間，透過直接的互動，處理各項問題。

組織結構的概念 9/14

● 聯絡者(liaison)

對於組織中經常需要相互配合的單位，為了使彼此的聯繫更順暢、運作更有效率，會在自己單位內設置特定的職位，或指派特定的人擔任溝通協調的角色。

● 專職整合者(full time integrator)

獨立於被協調整合的各單位之外而設置的職務，專門負責相關的協調與整合任務。

● 任務小組(task force)

通常是臨時的工作團體，以特定、臨時的任務為中心，將不同單位與專業的人集中起來，在特定的時間內完成任務後，小組成員就解散，回到原來的單位。

組織結構的概念 10/14

● 工作團隊(work teams)

是指擁有互補技術或能力的一群人，密切的一起工作並為共同的目標負責；其通常是長期存在的工作群體，成員必須共同對團隊成果負責。

● 委員會(committee)

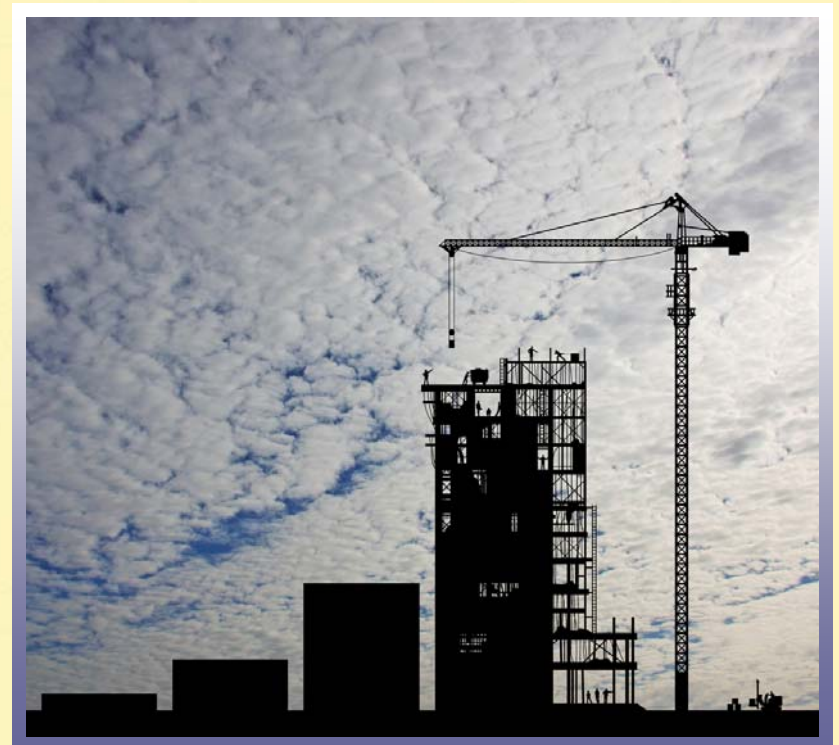
通常是負責重要的決策任務，成員是由一些相關的部門或專長的人員挑選或推舉而來；他們負責就一些非例行性的事務進行決策，然後交由相關的部門或人員執行。

組織結構的概念 11/14

- 組織設計的考量因素
 - 組織設計的權變觀點
 - 「權變觀點」(contingent perspective)
主張某些事情的因果關係，往往需要考量其他的因素。
 - 情境因素(contextual factors)或權變因素(contingent factors)

個案應用2.1

- 讓意見溝通，應設整合小組
 - 本個案的主要意涵是什麼？



組織結構的概念 12/14

- 組織設計的結構因素與情境因素

- 結構因素(structure factors)

是指組織結構的相關特性，包括組織的複雜度、專精化、標準化、正式化、集權化及專業化。

- 情境因素(contextual factors)

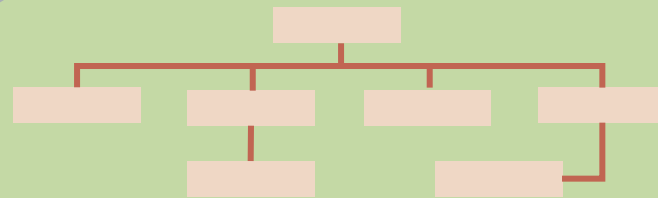
是指設計組織的結構因素時，必須同時考量的內外環境因素，包括組織的規模、目標與策略、技術及文化，還有情境因素組織的外在環境等。

- 組織設計必須考慮結構因素及情境因素的配合

- 組織設計的結構因素與情境因素（參考圖2-2）

組織設計的結構因素與情境因素

情境因素：組織的規模、目標與策略、
技術、文化及外在環境



結構因素：複雜度、專精化、標準化、
正式化、集權化及專業化