

管理學講義

第三回

30516A-3



社團法 考友社 出版發行

管理學講義 第三回



第四講 組織（一）	1
命題大綱	1
重點整理	3
一、組織的基本概念	3
二、組織的理論	4
三、組織設計	6
四、組織結構	8
五、組織的管理階層	17
六、直線與幕僚	17
七、組織的變革、成長與發展	19
精選試題	25
第五講 組織（二）	34
命題大綱	34
重點整理	36
一、組織行為	36
二、組織文化	44
三、工作設計	49
四、團隊管理	52
五、組織創新與學習	54
精選試題	58

第四講 組織（一）



- 一、組織的基本概念
 - (一)組織的意義
 - (二)組織的要素
- 二、組織的理論
 - (一)古典學派組織理論
 - (二)行為學派組織理論
 - (三)情境理論
 - (四)古典與現代組織之比較
- 三、組織設計
 - (一)組織建立的步驟
 - (二)組織設計的重要因素
 - (三)組織設計之原則
- 四、組織結構
 - (一)組織結構的意義
 - (二)組織結構的功能
 - (三)基本組織結構設計
 - (四)組織結構的種類
 - (五)組織結構的調整與企業成長
 - (六)組織結構因應環境變化的方法
- 五、組織的管理階層
 - (一)高階管理階層
 - (二)中階管理階層
 - (三)低階管理階層
- 六、直線與幕僚
 - (一)直線與幕僚的意義
 - (二)幕僚人員的特性
 - (三)幕僚人員的類型
 - (四)幕僚人員的職權

30516A-3

(五)直線人員與幕僚人員的關係

(六)直線人員與幕僚人員的衝突與解決

七、組織的變革、成長與發展

(一)組織變革的意義

(二)組織變革的原因

(三)抗拒變革的原因

(四)支持變革的原因

(五)應付抗拒變革的對策

(六)組織變革之途徑

(七)組織變革之管理

(八)組織成長

(九)組織成長與變革的步驟過程

(十)組織發展



重點整理

一、組織的基本概念

(一)組織的意義：

- 1.管理學者賽蒙（Simon）認為：「組織是若干相互依賴的活動之一種系統。」
- 2.學者巴納德（Barnard）將組織定義為：「組織是協調個人活動與結合個人力量的合作系統。」
- 3.古拉克（Glueck）認為：「組織是一種將人與事，有系統的配合，以達成企業目標的程序。」
- 4.總之，組織（organization）是一群執行不同工作，但彼此協調統合與專業分工的人之組合，並努力有效率推動工作，以共同達成組織目標。

(二)組織的要素：人一旦結合起來，就會創立組織、設計工作、分配職務。而組織和管理是分不開的，有了組織以後，就需要管理，組織為體管理為用。組織必是人為工作而組成，透過適當的管理去發揮組織的力量。所以一個組織，包括三個要素：

- 1.組織人員：組織是由人所組成的，一群人要形成一個組織，他們必須要符合下列的條件：
 - (1)目標相同：共同目標是組織形成的主要條件，為其他個人因素的基礎。目標有個人目標及組織目標。一個良好的組織必須使個人目標與組織目標相結合，以達成組織目標為優先，並能兼顧個人目標的滿足。
 - (2)自願效力：個人參加組織，必須接受組織的指揮，否則就成一盤散沙，組織也無法分工合作。
 - (3)聯繫配合：組織內的成員，要能彼此溝通意志，才能配合組織活動，而配合活動是組織組成的最具體表現。
- 2.組織工作：組織形成是人為共同的目標而結合，但是目標必須化為具體的活動，一步一步執行才能達成，這具體的活動就是組織工作。

- 3.組織管理：組織管理是組織人員與組織工作的橋樑，透過管理活動使人員與工作密切配合。

二、組織的理論

(一)古典學派組織理論：(Classical Organization)

1.意義：

(1)古典組織係以韋伯的層級組織為主要代表。

(2)此種組織模式有如下特點：

- ①強調層級結構。
- ②強調職位、職權與規章制度。
- ③組織成員均具有分工之專長。
- ④決策均經由理智思考所形成，未摻雜私人情感。
- ⑤是一部迅速、嚴格、沒有彈性的機器組織體。

(3)在韋伯之後的組織管理學者如泰勒、費堯等亦各有其理論推出，但其基本觀點均著重在組織的分工、控制幅度、指揮統一等原則，和韋伯的見解均相似；此等理論，總結看就是所謂的「古典組織理論」；或又稱為「機械組織模式」(mechanic model)。

2.理性官僚之特質：

- (1)有明確的部門分工，基於各專業人員的分類。
- (2)有嚴明之層級組織，此種層級就形成一個指揮與控制的系統。
- (3)有一套標準的法規、程序與制度運作，以確保工作執行之一致性。
- (4)基於正式而非個人隨興化之辦事精神，以執行職責。
- (5)員工都是依專長而雇用之合格人員且受組織保護。

3.批評：官僚組織與官僚系統為人所批評的二點為：

- (1)員工行為的僵硬化：由於辦事基於標準規則、程序、制度，在此高度一致性的動作下，員工的行為將更趨僵硬，而缺乏彈性與變通。
- (2)員工發展的僵硬化：在官僚組織中，員工的創造力受到壓抑，工作也缺乏挑戰性，責任感漸失，對員工之遠程發展明顯僵硬掉。

(二)行為學派組織理論 (Behavior Organization)：

- 1.興起原因：古典學派組織理論及結構過於機械化，忽略了人性的一面。行為學派學者認為人類的組織應該是一種社會系統，主要有兩個目標，第一是要生產財貨及服務，第二是要滿足組織成員的各種需求。是以，組織是經濟的，也是社會性的。

2. 意義：

- (1) 此派學者認為組織的設計不能僅考慮理性及邏輯因素，也不能僅靠正式結構、職權、規章以規範人員之行為。除這些之外，還有許多非正式因素，如小群體、動機、知覺、情緒、環境與個人特性等影響作用。
- (2) 其特點為：
 - ① 組織內職責之劃分，應儘可能避免使其正式化及固定性，而需依任務而賦予彈性。
 - ② 每個人的工作不宜加以細分及例行化，而應求內容多樣化及彈性。
 - ③ 主管的領導，並不完全依照職權，而是基於協調與聯繫。
- (3) 此種組織有別於古典組織的機械模式，故又稱之為「有機組織模式」（organic model）。

(三) 情境理論（Contingency Theory）：

1. 意義：

- (1) 此種觀點認為沒有一種特定組織，可以適用於所有的情境狀況。
- (2) 由此此種理論特重「情境」因素，故稱之為「情境理論」；也常稱之為「權變理論」（contingency theory）。

2. 情境因素：權變理論認為組織結構的設計，應該配合情境，沒有最好的組織結構存在，其所考慮的因素如下：

- (1) 環境：組織結構因環境的不同而有重大的影響，如環境變化劇烈時，機械式組織便顯得呆滯、無應變能力。故能符合環境需要的組織結構才是好的組織。
- (2) 任務性質：即以生產技術為設計組織結構的權變因素。
- (3) 員工特質：員工若適合 X 理論者，應將組織設計為機械式組織；員工若適合 Y 理論者，應將組織設計為有機式組織。
- (4) 組織規模：組織成員多寡，對組織設計有極大影響，但目前對規模大小應用何種組織，尚無定論。
- (5) 經營哲學：陳德勒（Chandler）曾提出「組織結構追隨策略發展」（Structure follows strategy），亦即組織結構及模式，將會隨企業在不同的階段採取不同的經營策略而有所相應變化。如果組織結構不跟隨變化，那會造成策略無法達成與組織運作問題重重。

(四) 古典與現代組織之比較：

	古典組織	現代組織
規模	少有大型組織	很多大型且具影響力之組織
專業經理人數	不多	很多中高階專業經理人
管理工作區分	不明確	管理工作已成為明確之工作
決策人員	由少數人做決策	多數的人已能做各種層次之決策
強調	控制、指揮與直覺	團隊工作及理性分析
受環境影響	程度稍低	程度高
權力分配	集權	授權與分權

1. 古典學者深信最好的組織方式是依附於固定的指揮體系上，集中式的決策、機能式的部門劃分、較窄的控制幅度以及每人均有專司之工作。
2. 行為學者相信最佳的組織方式是較不具預定性的指揮體系、較多的職權下授、較寬的控制幅度、各部門應求自給自足、權責一致及豐富化的工作設計。

三、組織設計

(一)組織建立的步驟：

1. 確定要做什麼：先考慮指派給本單位的任務是什麼，以確定必須執行的主要工作是那些。例如，要成立新的事業部門，或是革新既有的組織架構，成為利潤中心制度的「事業總部」或「事業群」組織架構。再如，成立一個臨時性且急迫性的跨部門專案小組組織目的。
2. 部門劃分與指派工作：決定如何分割需要完成的工作，亦即部門劃分（departmentalization）或單位劃分；並依此劃分而授予應完成之工作（task）。例如要區分為幾個部門，每個部門下面，又要區分為那些處級單位。
3. 決定如何從事協調工作：有效的各部門配合與協調才能順利達成組織整體目標，而協調（水平部門）流程及機制為何。
4. 決定控制幅度：所謂控制幅度（span of control）係指直接向主管報告的部屬人數為多少。例如一個公司總經理，應該管制公司副總經理級以上主管即可，中型公司能有八個，大公司也可能有十五個副總主管。
5. 決定應該授予多少職權：亦即授權的範圍、幅度及程度有多少。通常，公司都訂有各級主管的授權權限表，以制度化運作。例如副總級以上主管任用，必須由董事長權限決定始可。而處級主管，則到總經理

核定即可。

6. 勾繪出組織圖：最後必須將組織正式化（formalize），繪出組織圖，以呈現組織各關係之架構，包括董事長、總經理、各事業部門副總經理、各廠廠長、各幕僚部副總經理及細節部門名稱，以及指揮體系圖。

(二)組織設計的重要因素：研究組織設計時，通常皆以結構的複雜化、正式化、集中化的程度為組織的基本骨架。

1. 複雜化：指組織分工的程度。若組織分工細密、有許多垂直階層，協調工作便會手續繁雜、過程冗長，此即為複雜程度高的組織。
2. 正式化：組織以正式程序和規劃指導工作人員行為的程度。若組織的規章、法令偏多，則該組織的正式程度較高。
3. 集中化：即組織中擁有決策職權的型態。如組織中做決策者多為高層主管，則屬集權形態，權力集中化程度高。

(三)組織設計之原則：

1. 確定組織目的：

- (1)組織一致目標原則。
- (2)組織效率（efficiency）原則。
- (3)組織效能（effectiveness）原則。
- (4)組織願景（vision）原則。

2. 組織層次起因：因控制幅度原則的考量與組織扁平化最新設計趨勢，因此，必須精簡組織層級架構的規劃。

3. 組織權責界定：

- (1)授權原則。
- (2)權責相稱原則。
- (3)統一指揮原則。
- (4)職掌明確原則。

4. 組織部門劃分：

- (1)分工原則。
- (2)專業原則。

5. 組織彈性運作目標：不必太拘泥於官僚式僵硬層級組織，而應以完成特定重大任務為要求的彈性化、機動式組織因應。

6. 組織單位的適當名稱。

四、組織結構

♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥
♥ 精選試題 ♥
♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥♥

一、試述組織文化（Organizational Culture）的定義。組織文化對企業經理人在四大管理功能的執行上有何影響？請列舉說明之。

答：(一)組織文化的意義：組織文化代表一個企業的精神，內容包括組織高層的經營哲學、組織成員的價值觀、規章制度及組織的重要典禮、儀式所結合而成，是組織成員共同遵守的行為準則。

(二)組織的管理者是結合和協調各種資源來完成組織目標，因此是利用四大管理功能（規劃、組織、領導與控制）的程序；透過管理，即經由組織文化，使能以有效率和有效果的方式，以達成組織的目標。上述組織文化，包含了獲得組織所支配的各種資源，進而結合資源，以達到組織的目標，並且以有效率、有系統的方式進行工作，絲毫不浪費，例如製造產品的公司，必須以最低的生產成本生產，且以較佳的價格銷售，有效果則指把事情做好，以合理的方式做好，因此，組織文化是代表一個企業之精神，管理者必需在各種資源（人力、財務、物質與資訊）的活動中做好規劃、組織、領導與控制的四大管理功理，此為企業是否有效率及有效果的成功關鍵。

二、何謂工作豐富化與工作擴大化？試申述其義並各舉一例說明之。

答：(一)工作豐富化，是指為提高員工工作士氣，而增加員工工作內容之深度，設法安排員工進修與訓練，或舉辦研討會、觀摩會，以提高員工工作技能。例如舉辦員工技能競賽，或定期聘請專家指導等。

(二)工作擴大化，是指將類似的工作項目加入一項工作中，使原有之工作範圍予以擴大，增加了工作內容之多樣化。例如同一層級之二種職位之工作項目，合併由一人擔任，使其工作項目增加。

三、何謂工作群體？並分析工作群體的形成原因。

答：(一)工作群體的意義：所謂工作群體，係指兩個以上組織成員，他們共同具有一種群體意識，並發展某種共同遵守的規範，彼此之間保持較為經常的接觸和溝通，以滿足成員的某方面需求為目的。

(二)工作群體的形成原因：

1.工作地點或位置相同鄰近：由於工作地點或位置互相鄰近的關係，人

與人較有接觸與溝通之機會的是同一個單位的同事或不同單位的同事。
。例如同一個廠或同一棟辦公大樓或同一層樓。

- 2.經濟與權力利害關係：人與人之間如果面臨經濟與權力利害關係時，也會聚集成為一個工作群體。
- 3.社會及心理上理由：此可由下列四種理論來加以說明，顯示同事彼此之間，亦易於形成凝聚的工作群體：
 - (1)馬斯洛的生理、安全、社會、尊敬與自我實現的五大需求。
 - (2)工作本身之相依需要理論。
 - (3)互動理論（interaction theory）。
 - (4)相似理論（similarity theory）：係指成員各種個人特質與特性間具有相似密切之關係。

四、何謂組織氣候？如何發展有利的組織氣候？

答：(一)組織氣候的意義：組織氣候乃是代表組織成員對於組織內部環境的一種知覺與體驗。

(二)發展有利的組織氣候：為求增進管理與組織之效能，就必須設法發展有利的組織氣候，這包括：

- 1.結構之平衡。
- 2.權力之下授（授權與分權）。
- 3.人情之溫馨。
- 4.對部屬之支持。
- 5.降低衝突因子。
- 6.努力增強認同感。
- 7.風險與安定之均衡。
- 8.賞罰分明及獎優汰劣。
- 9.績效標準之建立。

五、何謂工作分析？其目的及方法為何？

答：(一)所謂工作分析即組織內部各項工作之內容、性質、主要任務及工作人員之條件與責任等各項予以分析、研究，作成書面報告，以作為甄選、薪資、工作評估和員工訓練之依據。

(二)工作分析之目的：

- 1.作為人事管理上人員升遷、調任、訓練等之依據。
- 2.作為工作標準化之基礎。
- 3.改進工作方法和工作狀況。