

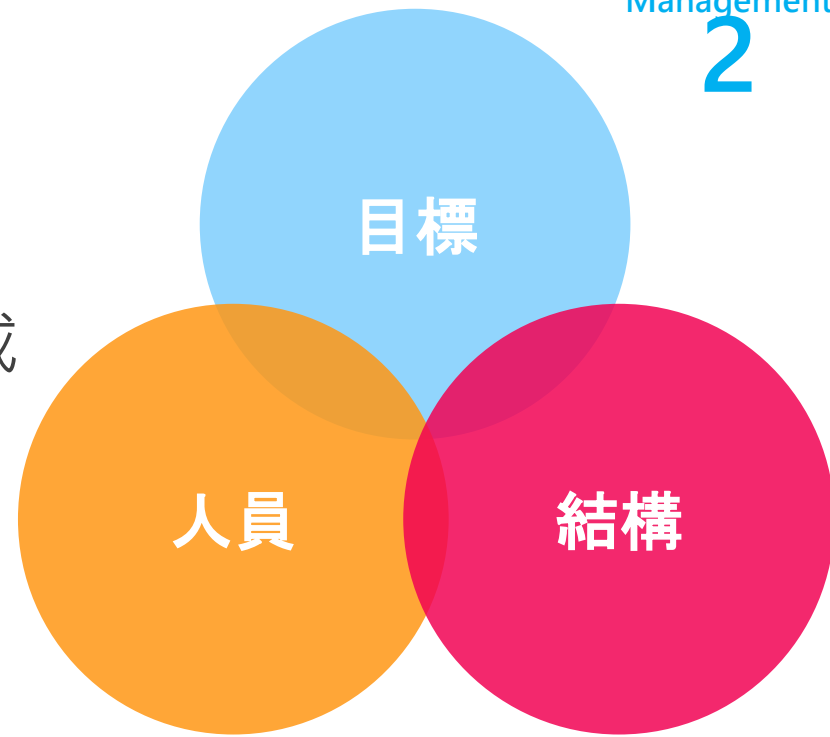
組織設計

MANAGEMENT

授課教師：龔天鈞

- 組織 (organization) ?

將人員做適當的安排，以達成某些明確的目標。



來做鞋子吧！



組織結構：組織內工作任務的正式安排

憑一己之力
好難達成

目標

組織設計：建立或
改變組織結構



組織圖：將組織結構
以視覺方式呈現

如何分
配工作

如何最有效
達成目標



如何設計組織結構？

1. **專業分工**—如何拆解、分配工作？
2. **部門化**—如何整合工作以利協調與管理？
3. **指揮鏈**—誰該向誰報告？該找誰協助？
4. **控制幅度**—一個管理者要管理幾位員工？
5. **集權與分權**—應該下放多少權力？
6. **正式化**—是否要訂定標準化的工作方式？



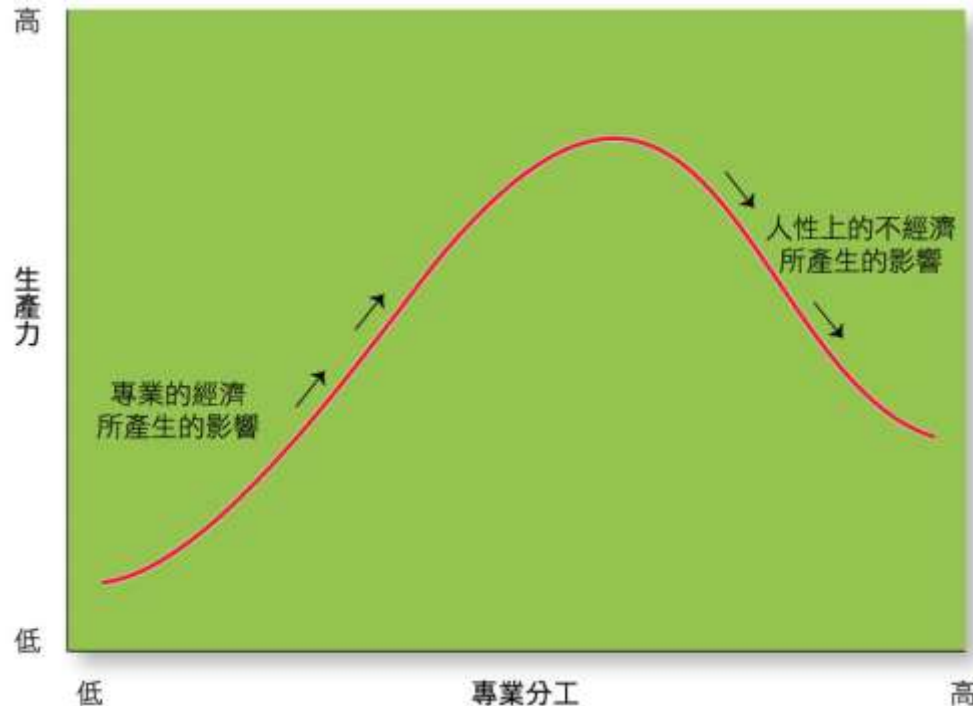
1. 專業分工



- 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。

高度專業分工有何好處或
壞處？

1. 專業分工 (2)



• 專業分工的優缺點

- 優點：(1) 使員工能夠專精於某項任務 (提高生產力)；
 - (2) 員工負責與其能力相符的任務 (有效利用資源)
-
- 缺點：工作倦怠、壓力、生產力下滑、品質低落、高曠職與離職率

2. 部門化

- 部門化 (departmentalization)：將分工後的工作，再重新整合
 - 使相關的工作能夠相互協調與整合
- 幾種常見的部門劃分方式
 - 依功能、地理區、產品別、生產流程、顧客別等劃分

2. 部門化 (2)

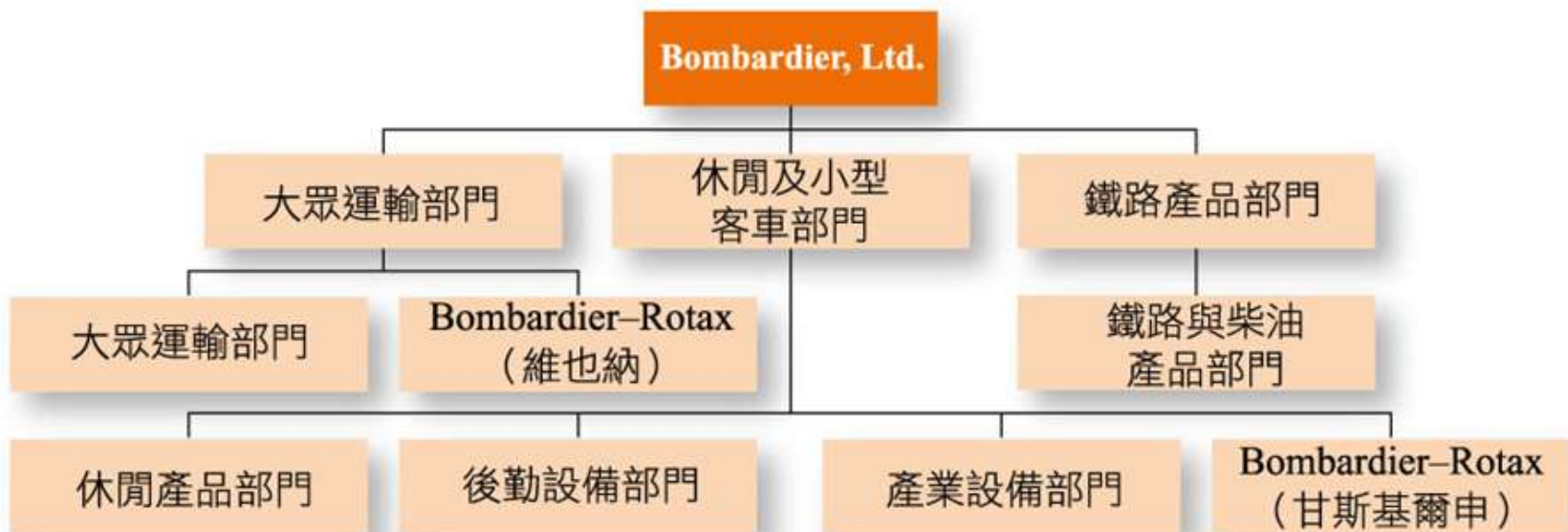
- 功能別部門劃分：根據不同的功能將工作再整合



- 優點：效率提升、利於部門內合作、專業提升
- 缺點：部門間溝通困難、對組織整體目標了解有限

2. 部門化 (3)

- 產品別部門劃分：根據不同的產品線將工作再整合



- 優點：允許特定產品與服務專業化、培養管理者成為該產業的專家、貼近顧客
- 缺點：部門間功能重複、對組織整體目標了解有限

2. 部門化 (4)

- 地理區域別部門劃分：將相同區域的工作再整合



- 優點：處理特定地區事務更具效率與效能、更能回應不同地區顧客的特殊需求
- 缺點：不同地區的功能重複、各地區獨立運作

2. 部門化 (5)

- **程序別部門劃分**：根據生產或服務顧客的流程將工作再整合。



- 優點：工作流程更有效率
- 缺點：僅適用於特定類型的產品

2. 部門化 (6)

- 客戶別部門劃分：根據特定客戶將工作再整合



- 優點：專人處理特定客戶的需求及問題
- 缺點：功能重複、對組織整體目標了解有限

2. 部門化 (7)

- 現今常見的部門化方式
 - 大型組織的結構常結合了不同的部門化方式
 - 以顧客劃分部門的方式能夠快速回應顧客需求
 - 由不同功能專家組成的跨功能團隊 (cross-functional team)，能夠應付需要複雜且多樣化技能的工作任務。

3. 指揮鏈

- 指揮鏈：從組織高層到基層的一條連續性的職權關係
- 權威 (authority)：一個職位所被賦予的權力，可用來指揮部屬做事並要求部屬達成任務。
- 責任：必須執行被指派任務的義務或期待
 - 職權應同時伴隨著責任與義務
 - 員工應為其工作績效負責，但管理者不應要求沒有職權的員工為工作負責任。



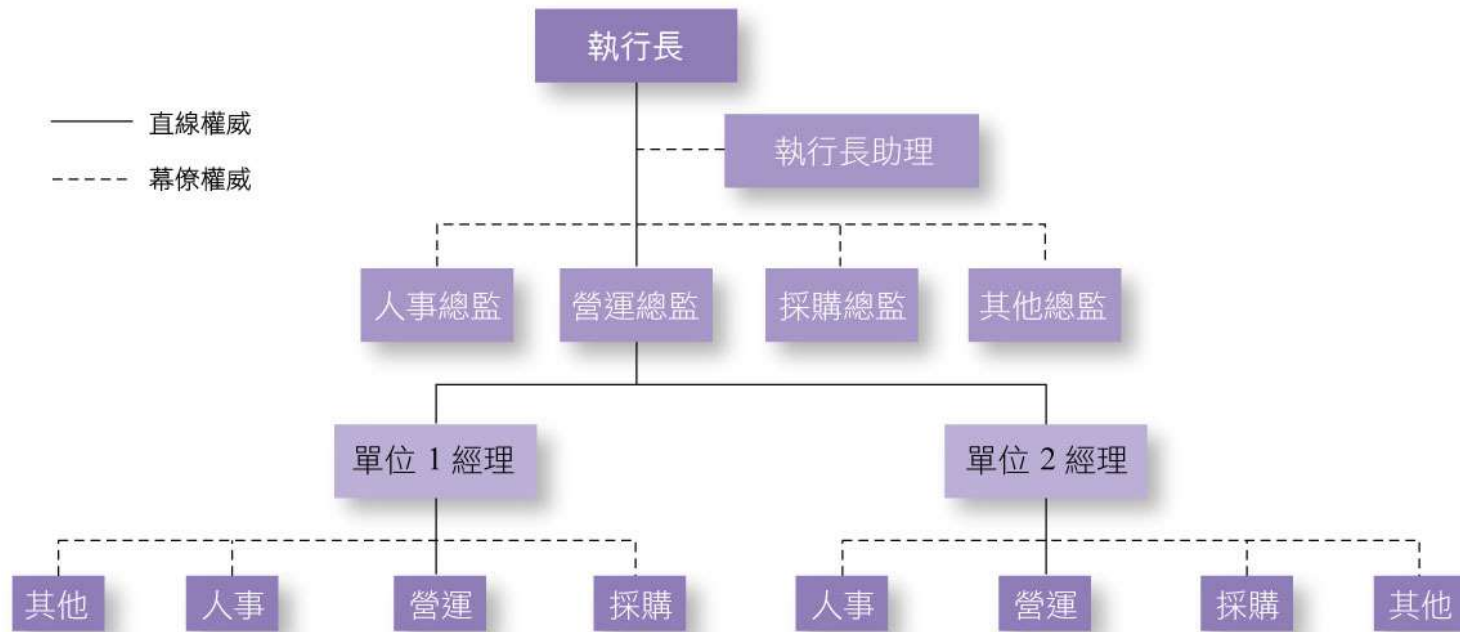
3. 指揮鏈 (2)

- 主管要求的部屬一定要照單全收嗎？
 - Chester Barnard提出權威的接受理論，認為職權來自於部屬願意接受的程度。

部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。

3. 指揮鏈 (3)



- 直線與幕僚之分取決於組織的目標為何



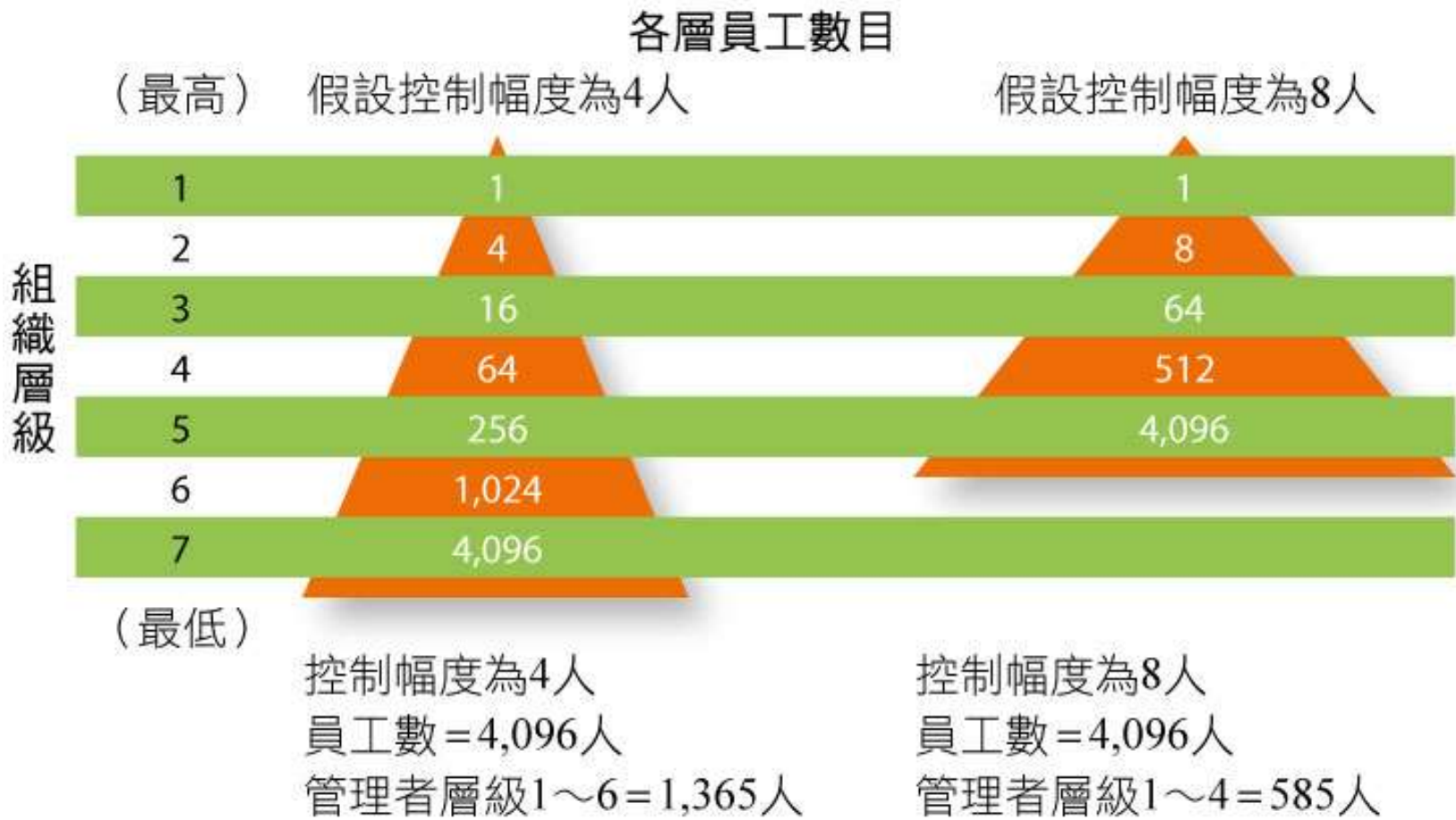
3. 指揮鏈 (4)

- 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。
 - 理由：多個主管間的命令可能會相互衝突

4. 控制幅度

- **控制幅度(span of control)**：指一位管理者所指揮員工的數目。
 - 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。
 - 有效的控制幅度受多種因素影響，例如：部屬能力、部屬工作相似性與複雜性、生產程序的標準化程度、組織資訊系統的精確度、組織文化的強度...等。
 - 近年的趨勢傾向於較大的控制幅度：加快決策速度、提高彈性、更接近顧客、更授權、降低成本。

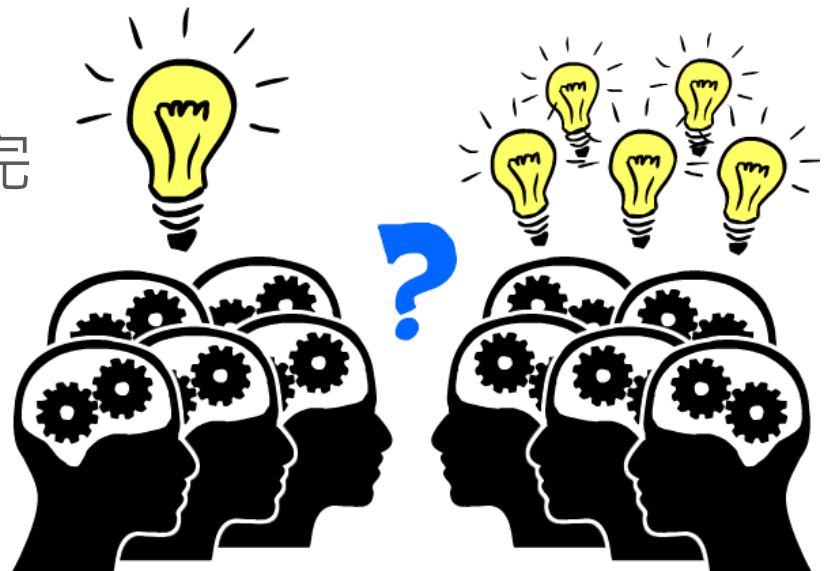
控制幅度決定了組織的樣貌與效率



5. 集權與分權

- **集權(centralization)**：組織決策權集中於高階管理者，最高領導者在做主要決策時，很少有下列管理者參與其中。
- **分權(decentralization)**：基層管理者或員工可以表示意見或參與較多決策。
- 組織的決策方式通常介於完全集權與完全分權之間

Q: 集權較好還是分權較好？



何時採用偏向集權或偏向分權的方式？

偏向集權	偏向分權
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
決策內容較重要	決策內容較不重要
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

6. 正式化

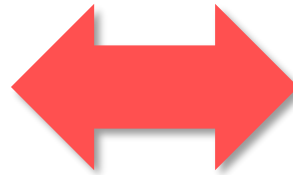
- **正式化(formalization)**：指工作標準化，和員工遵循公司規章與程序而行事的程度。
 - 高度正式化的組織裡，有詳細的工作說明書、明確的規範以及清楚的工作程序。員工對於該做什麼、何時做，與如何做等，並不需要很多的考量。
 - 正式化程度較低的公司，工作任務較無結構，員工對該如何完成工作有較大的自由度。
 - 高度正式化可能會使得員工無法快速回應顧客需求

機械式和有機式結構

- 機械式組織(mechanistic organization)或官僚(bureaucracy)：一種嚴格並緊密控制的組織設計
- 有機式組織(organic organization)：一種具有高度適應力與彈性的組織設計。

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

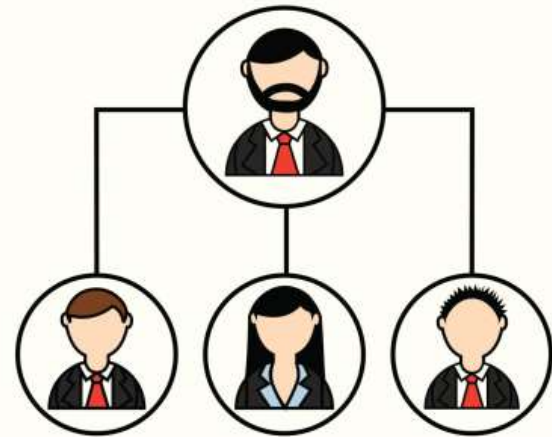
那些因素會影響組織結構的選擇？

- 最佳的組織結構決定於四項權變因素：
 1. 組織策略
 2. 組織規模大小
 3. 生產技術
 4. 環境的不確定性

組織成長與結構設計

初期：簡單結構

- 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：不適用於組織成長期，完全依賴一個人會有風險。

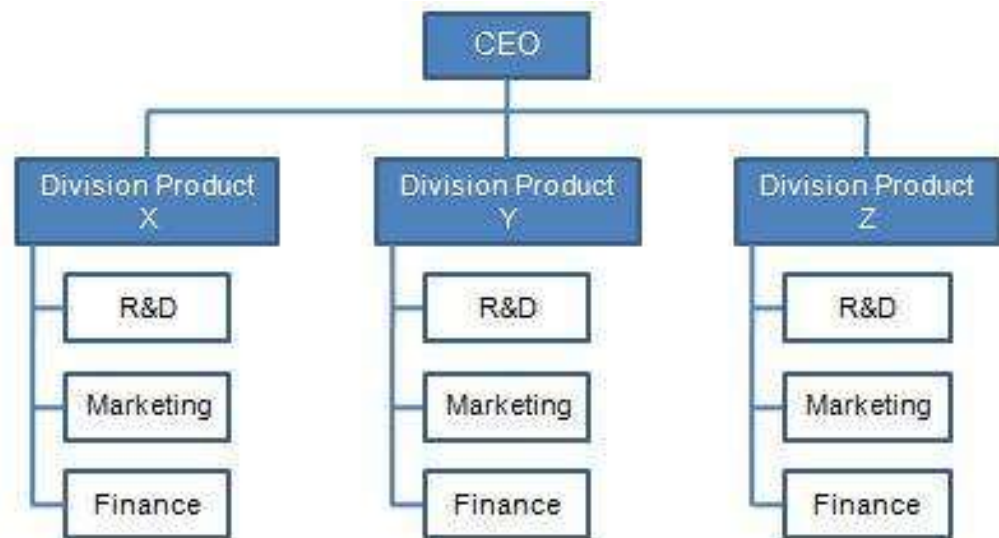


成長：功能結構

- 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，人員與設備不重複設置)；員工可以跟從事類似任務的同事一起工作
 - 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。

擴張：事業部結構

- 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責。
 - 缺點：行動與資源的重複，會增加成本並減低效率。



組織可以用什麼方法
來進行跨部門的整合？

現代的組織設計



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。
 - 需充分授權—沒有上下的階層式管理，成員可自行決定最合適的工作方式，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。



矩陣式組織



- 矩陣式結構(matrix structure)：部門成員同時接受功能別及產品別(或地區別、事業部別)主管的管理
 - 雙重指揮鏈 (dual chain of command) 的困擾
- 溝通與衝突管理

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)**：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 (2)

- **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
- **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。
 - 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。

跨疆界的交流與合作

交流管理

- 許多公司鼓勵員工彼此交流合作。
- 工作交流與合作的優缺點：

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● 需後勤支援

內部交流

- **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。



內部交流 (2)

- 專案小組(task force) / 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。

內部交流 (3)

- **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。

外部交流

- 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。



外部交流 (2)

- 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

外部交流 (3)

- **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。
 - 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。

問答遊戲

