這對管理者與組織的啟示是什麼？由於臨時性員工之意義與傳統「員工」不同，管理這類員工有其一套挑戰與期待。管理者必須瞭解到，因為臨時性工作者缺乏長期性員工的穩定與安全感，他們可能對組織缺乏認同，承諾程度也較低，工作動機也較沒那麼強烈。從實務與政策角度來說，管理者也許必須要對臨時性工作者採取不同作法。然而，擁有良好溝通與領導能力，一個組織的臨時性員工對組織來說，可以像正職員工一樣是有價值的資源。現在的管理者必須瞭解到他們有責任激勵整體勞動力，包括全職與臨時人員，以建立他們將工作做好的承諾！

不論管理者為其組織選擇了什麼樣的結構設計，這個設計都應該能協助員工以最佳、最有效能、最具效率的方式來執行工作。當組織成員在完成組織的工作時，這個架構必須協助他們，而非造成阻礙。畢竟，組織架構僅是完成工作的一種手段。

侵害必究
著作權所有

本章摘要

7-1 描述組織設計的六項關鍵元素。

第一個元素是工作專業化，是將整個工作分成許多個別的任務。第二個元素是部門化，是指將活動群集在一起，其包含五種分類方式：功能、產品、顧客、地理以及流程。第三個元素是職權、職責與權力，這些是一個組織完成工作的必要因素。職權是指在一個管理職位上所固有的權利，使其可發號命令並預期號令會被遵守；職責是指執行的義務，當某人被賦予一定的職權，同時他也必須負起此義務；權力指的是一個人影響決策的能耐，但和職權是不一樣的。第四個元素是控制幅度，指一位管理者可以有效率及有效能地管理的員工數目。第五個元素是集權與分權，即為大部分的決策是在哪一階層進行的 —— 是由較高層級或是往下授予較低層級。第六個元素是正式化，指組織工作的標準化與員工的行為受規則與程序所引導的程度。

7-2 指出有利於機械式或有機式組織設計的權變因素。

機械式的組織設計是十分官僚體制的，而有機式的組織設計則是較鬆散且有彈性的。策略決定結構 (strategy-determines-structure) 的因素認為，當組織的策略由單一產品轉向產品多角化時，其結構將由有機式走向機械式。隨著組織的規模增加，需要更具機械化的結構。愈非例行性的技術，愈應該使用有機式的結構。最後，穩定的環境較適合機械式的結構，而動態的環境則與有機式結構較為配適。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

7-3 比較傳統及現代組織設計。

傳統的組織設計包括簡單式、功能式以及事業部式。簡單式結構是低部門化、管理幅度很大、職權通常集中在一個人的身上，且正式化的程度也很低的一種結構。功能式結構是將相似或相關的專業集合在一起的一種結構。事業部結構是一種由個別完整的事業單位或部門所構築的一種結構。現代的組織設計包括以團隊為基礎的結構（整個組織是由工作團隊所組成的）；矩陣與專案結構（員工們短暫地或持續地進行專案工作）；以及無疆界組織（指結構的設計不被強加的組織疆界所限制）。無疆界組織可以是一個虛擬組織或是網絡型組織。

7-4 討論現今組織所面對的設計挑戰。

一個設計挑戰在於保持員工之間的連結，這種連結可透過使用資訊科技來達成。另一個挑戰是瞭解影響組織結構的全球差異，雖然，世界上的組織結構與策略是很相似的，但他們之間的行為是有差異的，而這可以影響到某些設計元素。另一個挑戰是設計一個圍繞成為學習型組織心態的結構。最後，管理者正尋找具有效率及效能的彈性工作安排的組織設計。管理者會使用如遠端工作、遠距辦公、壓縮工作週數、彈性工時、工作分享及臨時員工。

問題討論

1. 討論定義組織設計的六個重要概念。
2. 傳統與現代的組織設計概念為何？這些設計是否會受到管理和環境的影響？
3. 相較於功能式結構的優缺點，簡單式結構的優缺點為何？
4. 請試著比較無疆界組織的設計和一個沒有結構的組織。請以例子說明不同點。
5. 請比較機械式與有機式組織。
6. 請解釋影響組織設計的權變因素。
7. 當已存在讓員工可在任何地點、任何時間進行工作的資訊科技，組織還會是一個重要的管理功能嗎？理由為何？
8. 研究者現在認為投入於簡化工作任務，實際上會對公司和員工造成負面的結果。你同意嗎？為什麼同意或為什麼不同意？
9. 「無疆界組織有潛力為我們的工作方式創造一個重大改變。」你同意或不同意這個說法？請解釋你的想法。
10. 請畫出一個你熟悉的組織（你工作的單位、你所屬的學生組織、你的學院或大學……）之組織圖，仔細陳述組織的部門（或群體），且正確描述其指揮鏈。請準備與你的同學分享此組織圖。當你在面試一個工作時，一個組織圖能給你什麼資訊？

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

個案應用
CASE APPLICATION

起飛

學習型組織、知識資源

在過去幾年，NASA（美國國家航空暨太空總署）讓我們見證了幾個震撼的歷史性時刻，像是尼爾・阿姆斯壯 (Neil Armstrong) 在月球踏出第一步，以及哈伯太空望遠鏡所拍攝到令人讚嘆的遠距離恆星和星系照片。正如美國國家航空暨太空總署的策略計畫提到的，其願景是「致力於探索新高度，揭開未知的世界，增進人類福祉。」而其任務則為：「在科學、科技、航空和宇宙探索方面推動進步，加強有關地球的知識、教育、創新、經濟活力以及管理。」這些都曾引領（也依然持續引領著）其管理團隊在各企劃、任務和專案上做出明智的決策。NASA 在其最主要的專案任務「美國太空梭計畫」於 2011 年結束時，曾對其目的和定位感到不確定。事實上，當時一位專案經理形容 NASA 的未來充滿了不確定性。然而，儘管目標和定位模糊，NASA 的領導者依然規劃了新的方向。一些可行的目標包括於 2025 年前實現小行星登陸計畫，以及 2030 年前讓太空人登陸火星。（有趣的冷知識：火星距離地球 225,300,000 公里遠，相當於 140,000,000 英里。）要達到這些目標，就必須帶領這個複雜的高科技機構，找出方法妥善管理攸關其未來的龐大資訊。

管理 NASA 的知識資源

「美國國家航空暨太空法案」(National Aeronautics and Space Act) 簽署後，於 1958 年 7 月 29 日創立了 NASA，美國也展開了太空探索，包括阿波羅登陸月球任務、太空實驗室計畫，以及可重複使用的載人太空船 —— 也就是我們所熟知的太空梭。這個機構非常特別，器材成本高達數百萬美元，且可能危及人員性命。過去數年來，NASA 成功了許多次（也曾有不幸的失敗例子）：成功送人類登陸月球不只一次，而是六次，展現高超的科技，遠遠超越其他國家；能夠將火箭射入太空中，隨行的太空梭還能再返回地球自行降落，展現出 NASA 員工的卓越才華和知識。如今，NASA 也率先研發新科技和技術，將太空人送到更遠的外太空。2014 年 12 月初，專為超長程設計的獵戶座太空船發射成功，又是一項重要里程碑。正因為 NASA 的員工結合其知識、長才、技術和倡議，才能有辦法達成這樣的成就。若要「管理」這些人才，這個「機構」的結構就必須能夠激勵這些人才分享所學所知。要設計並做到這點並不容易。

形容 NASA 組織環境最恰當的詞就是複雜。不僅僅是所運用的科技非常複雜（這裡說的可是像火箭這類的尖端科學呢！）而且

著作權所有 盜者必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

還有許許多多計畫同時在進行，時時刻刻要面對變化，還要滿足機構內外無數利害關係者的需求。正因為這樣的複雜性，要將豐富的知識分享流通給整個計畫團隊，甚至整個機構，便成了很大的挑戰。NASA 是如何做到的呢？

正因為體認到管理整個機構豐富知識資源的重要性，NASA 也著手進行知識分享。例如協作和分享網站、影音圖書館、入口網站等線上工具；允許標籤及分類的搜尋引擎（知識分類學）；可搜尋個案研究及出版物的圖書館；自訂處理或「經驗傳承」的索引；定位「專家」、協作活動及協作工作空間等知識網路；以及論壇、工作坊和其他能集結眾人的社群交換例子。透過知識管理，NASA 的主管也體認到該機構的結構對於有效率及高效能管理其知識資源的重要性。

【問題討論】

1. NASA 可以稱為學習型組織嗎？為什麼？
2. NASA 的環境如何複雜？
3. 複雜性如何影響機構所做的選擇？
4. 參考圖表 7.11，你想對做為一個學習型組織的 NASA 主管提供什麼樣的建議？請條列出來，以便做為講義分發給其他人。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING