Part 1
組織管理的基礎

01 組織理論與組織管理

02 組織結構設計的基礎

03 組織結構的基本型態

著作權所有 侵害必究



EMA TAI PUBLISHING

CHAPTER

01

組織理論與組織管理

著作權所有　侵害必究

學習目標 //

1. 瞭解組織的意義與重要性。
2. 瞭解組織創造價值的過程。
3. 瞭解「組織理論」的概略內容。
4. 瞭解組織理論演進的重要階段。
5. 瞭解企業組織的系統運作及其子系統。
6. 瞭解企業組織主要的利害關係人，以及其對組織的影響。
7. 瞭解組織的目標系統，以及其對組織的重要性。
8. 瞭解組織管理的挑戰與未來趨勢。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

拉里．佩奇把 Google 變成像新創公司

將全球最具野心的 CEO 頭銜頒給拉里．佩奇 (Larry Page) 有一定道理，他在 2011 年上任後，關於谷歌 (Google) 的新聞就再也不僅是傳統的搜尋業務、廣告收入數據，而是眾多「有未來感」的 Google X 科技項目，例如無人駕駛汽車、幫助貧困地區連接互聯網的氣球計畫、癌症檢測小藥丸、增強現實眼鏡 Google Glass 等。如果說上一任 CEO 施密特 (Eric Schmidt) 是幫助 Google 建立和鞏固了美國線上廣告的霸主地位，那麼佩奇就是在這個基礎上尋找 Google 未來 10 ～ 100 年的利益增長點，以下幾點為 Google 再度成長的關鍵。

管理者佩奇，不可抹滅的企業管理才能

不少人忽略佩奇在企業管理方面的努力，而這些才是 Google 有餘力創新的基礎。三年來他砍掉了不少產品線、兩次改變公司的組織架構，由於公司營收情況良好，並且以「吸納頂尖人才」為由，創新項目組 Google X 以及 ATAP 等才會發展得如此快速。

在佩奇上任三年以來，Google 的股價上漲了 100%，銷售和利潤持續增長，使得 Google 公司手上的現金變多了，從原來的 370 億美元增加至 620 億美元，在搜尋和廣告方面穩定的成長，讓佩奇有更充裕的資金投入到新項目的研發當中。

著作權所有 侵害必究



資料來源：achinthamb / Shutterstock.com.

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

兩次公司架構重組，讓 Google 更像初創公司

佩奇是一個不喜歡層級關係的人，他曾經要把公司的產品經理都解雇，讓工程師直接向副總裁負責。擔任 CEO 之後，他把這種劍拔弩張的氣焰收回了，但調整公司架構的事情從來沒有停止過 —— 他在公司組建了一個高層「L 小隊」，每個高管負責一個產品線，每週開產品會議向他彙報一次進度，但同時每個產品有自己獨立運作的權限，只要多注意不同產品之間的互相協作。

這是 2005 年收購 Android 後，佩奇學習到的經驗。當時，他給了 Android 的負責人安迪．魯賓 (Andy Rubin) 很大的自主權，Android 甚至有自己的辦公大樓，普通的 Google 員工戴著工作證也無法進入。

2014 年 10 月，佩奇再次改組，這次將負責 Android、Google Apps 的桑達．皮蔡 (Sundar Pichai) 提升到「二把手」的位置，讓各個產品線向皮蔡彙報，再轉向佩奇，而他則負責更多 CEO 本職的工作，如公司的對外合作和商務運營、新成立的資產和能源部門、物聯網公司 Nest、研究抗衰老的生物技術公司 Calico，以及公司的財務狀況。另外一位創始人賽吉．布林 (Sergey Brin) 也會繼續和佩奇一起負責前沿設備研發實驗室 Google X。而 Google X 內部也分成不同類別的小項目組，每個項目會跟相關的大學實驗室和教授合作，最短的操作週期是兩年。

上任後砍了 40 多個產品，精簡產品線

佩奇這些增減的標準都是圍繞著 Google 服務的核心 Gmail 郵箱和社交網站 Google+ 而來，因此砍掉了一部分重複功能以及不太熱門的服務，簡而言之，對 Google+ 發展沒有太大幫助的，Google 就會考慮取消。根據公開資料發現，在佩奇上任的三年來，他一共砍掉了 42 個產品，不少產品的用戶數和名氣都不小，例如才上線一年的社交工具 Google Buzz、即時通訊工具 Google Talk、在線協作工具 Google Wave 以及 RSS 閱讀器 Google Reader。

知道「賭博」不一定能贏，但仍持續創新

Google 很明白不是每個科研項目都會馬上看到成果，像研究抗衰老技術的 Calico 以及癌症藥丸的嘗試有可能會以失敗收場。但佩奇的策略還是要在這些新興科技領域耕耘，除了想開發未來的增長點，他還需要藉由這些新酷前沿的項目吸引世界上頂尖人才，相信這也是他說服董事會決策的原因。[1]

2015 年 10 月，Google 宣布成立「字母」(Alphabet) 公司，並於 10 月正式掛牌，而 Google 成為其子公司。這家由 Google 創辦人佩奇與布林共同創立的新控股公司，其實是在人才與資本的生態系統中結合一整套大膽概念，迎向全球最艱困的各種挑戰。在未來，字母公司可能會大幅改變許多產業的商業模式。[2]

版權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

Google 即使已經是近二、三十年來全球經營最成功的典範企業之一，領導人仍需要不斷的檢視公司的經營環境，並面對競爭與市場挑戰。從這個例子可以看到組織結構的調整對於企業經營的重要性，也確保了 Google 在今日的領導地位。

1.1 組織的基本概念

1.1.1 什麼是組織

組織的定義

組織 (organization) 是一個社會實體，由兩個以上的成員組成，經過密切的協調與整合，以回應環境的需求，完成共同的目標。

組織
organization
是一個社會實體，由兩個以上的成員組成，經過密切的協調與整合，以回應環境的需求，完成共同的目標。

根據以上定義，大概可以看到組織形成的四個要件，首先組織應是一社會實體，由人所組成；其次，組織透過密切的協調與整合，確定每個人在組織運作過程中的分工，瞭解自己在運作過程中扮演何種角色，這類的協調除了透過很多面對面接觸溝通外，也能透過各項結構、制度及程序進行；第三，組織須能回應外界環境的需求，組織無法單獨存在，通常必須與環境適當的互動，從環境中取得資源，並將產出釋放到環境中，這就是開放式系統的觀點，本章後半部分將有比較詳細的說明；最後，組織要能達成共同的目標，因為有共同目標，組織成員才具整合在一起的必要性，通常組織會設立一些共同目標，以驅動成員努力；然而不可否認，很多成員除了完成共同目標外，也保有一些個體目標（如獲得好的待遇及其他私人目的），但共同目標才能使一群特定人士的結合變得有正當性與必要性。

組織所包含的範圍非常廣，例如營利組織、非營利組織、政府組織、製造業組織及服務業組織等；所以組織理論中的許多概念與分析，並不限定適用於企業或營利組織。但是，特定的組織型態在運作上仍有其差異，本書討論的組織將以企業組織為中心，所持的觀點及所舉的例子，多以一般營利組織為主。

著作權所有，侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

組織結構

組織結構
organizational structure
廣泛來說是組織協調整合的機制之一；組織結構將組織內部的分工方式、工作職務在組織中的位置、各職務間的報告關係及協調機制做適當的安排。

根據組織的定義，組織中的人需要適當的協調及整合。所謂的組織結構 (organizational structure)，廣泛來說是組織協調整合的機制之一，可將組織內部的分工方式、工作職務在組織中的位置、各職務間的報告關係及協調機制做適當的安排；因此，組織結構是組織內部層級關係的正式系統，控制垂直及水平的協調與溝通，藉以有效率的達成組織的目標。廣義的組織結構包括有形與無形的部分，有形部分通常包括組織內部正式的分工、程序與制度，例如組織圖是常見的組織結構表示方式；無形的部分則可能包括組織內許多的報告關係與協調機制。

組織設計

組織設計
organization design
是一個動態過程，指組織為了回應組織外在與內在環境的需要，進行組織結構的建立及調整，使組織能達成目標。

組織設計 (organization design) 是一個動態過程，指組織為了回應外在與內在環境的需要，進行組織結構的建立及調整，以達成目標。所以，組織設計必須先瞭解組織面對的外在環境因素及組織內部的狀況，然後對組織結構及運作方式進行規劃與設計，使其能有效回應外在與內在環境的需求，並達成成員的共同目標。

1.1.2 組織的重要性

組織的重要性為何？要回答這個問題，或許可以反向思考一下，有哪些事情是個人做不到而需要一群人緊密結合才能完成？個人要建造一個超高大樓、生產一部汽車，或獨自開發與生產一台筆記型電腦，這些事情可行嗎？若真的可行，要耗費多少時間跟金錢？表 1-1 說明了組織存在的重要性與理由。

表 1-1　組織的重要性

1. 集中資源以達成特定的目的或結果
2. 有效率的生產產品或提供服務
3. 促進創新
4. 應用現代的製造與資訊科技
5. 適應並影響變動快速的環境
6. 為顧客、股東及員工創造價值
7. 回應管理上的挑戰，如多元化、倫理觀及員工激勵等

資料來源：Richard Daft, 2004. *Organization Theory and Design*, 8th Ed.. Thomson, Ohio: South-Western. p. 13.

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

組織之所以存在，是因為人類有無限的欲望與需求要滿足，而滿足這些欲望與需求的過程，必須投入大量的資源，這些資源的取得常是個人難以獨力完成的。一個組織可以透過集體的力量，取得大量的資金、機器設備、廠房、原物料等，更重要的是可以集中很多人力資源，形成強大的人力資本，以解決複雜而重要的問題。組織的運作，可將不同專長的人，以適當的結構與流程結合起來，使其形成綜效 (synergy)，產生「一加一大於二」的效果，讓每個人的努力發揮更大的影響力，以滿足顧客的需求，提升股東的權益，並為員工謀取福利。

綜效
synergy
即「一加一大於二」的效果，讓每個人的努力發揮更大的影響力。

組織集合眾人之力，往往可以更有效的完成工作，例如透過分工、使用先進的機器設備或持續不斷的創新，使組織能適應更多環境的挑戰，並為員工、顧客及股東創造更多的價值。嚴格來說，創造價值是每一個組織存在最重要的理由，如果無法創造高於個人或其他組織的價值，則組織存在的正當性將受到質疑。以下進一步說明組織的價值創造概念。

著作權所有 侵害必究

1.1.3 組織的價值創造

什麼是價值？

事物、個體或群體存在有無「價值」(value)，通常是由周遭的人或其他群體判斷的；所謂的有價值，通常是指被其他的人或群體所需要，因此企業組織存在的價值取決於該組織是否能滿足利害關係人的需要；如果能滿足顧客的需要，其具顧客價值；如果能滿足股東的需要，則具股東價值。

價值
value
通常是由周遭的人或其他群體判斷的；所謂的有價值，通常是指被其他的人或群體所需要，因此企業組織存在的價值取決於該組織是否能滿足利害關係人的需要。

至於組織如何創造價值，首先應先確定組織所面對的主要利害關係人有哪些，其優先順序如何。然後，決定這些利害關係人重視的事情為何，應如何有效率的加以滿足。

價值可以用簡單的公式來思考：

$$\text{價值 (value)} = \text{利益 (benefit)} - \text{成本 (cost)}$$

所謂的利益，接近經濟學中的概念 —— 「效用」(utility)，就是對特定的人來說，某件事物能讓他需求滿足的程度。這句話隱含幾個重要的觀點：首先，每件事物是否有效用，對每個人來說可能

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

不同，效用是主觀感受，可能因個人的認知過程不同而有所不同；其次，效用也有情境的概念，情境不同對某件事物的感受也不同，例如在飢餓時跟飽足時，同樣一個麵包所能產生的效用是不同的。

從顧客利益或效用角度出發，可以引出一個概念，就是「顧客導向」；當一個企業要增加其價值，先要瞭解特定顧客群體的需求，以及他們所處的情境，以便提供他們需要的產品或服務，並滿足其需求，才能提升顧客利益。這是增加產品或服務價值的方法之一，而滿足顧客需求的過程，就是管理上的「效能」(effectiveness) 觀念。

至於成本的觀念，就是所謂的「效率」(efficiency)。不斷的降低成本，使組織可用更精簡、更少的投入得到相同的產出，是企業提升價值的另一個途徑。須注意的是，很多企業會將他們的成本焦點放在提升組織內部效率，以更低的「生產成本」及「價格」提供產品或服務；不過，企業也不可忽略顧客成本的另一項來源——「交易成本」(transaction cost)，就是讓顧客用更方便及有效率的過程，得到產品或服務。有關交易成本理論，將在第 5 章進一步詳細說明。所以，企業組織亦可以透過降低成本（包含生產成本及交易成本等）的途徑，使顧客以更低的代價取得產品或服務，增加顧客價值。

觀念快遞

顧客價值溝通

創造顧客價值非常重要，不過有效的價值溝通才能讓顧客產生行動，為公司帶來業績。四個步驟可以有效的進行顧客價值溝通：有效描述問題、提供解決方案、說明可能影響，並陳述完整案例。

（英文影音連結）

組織如何創造價值

根據 Michael E. Porter 的理論，他認為組織是一連串「價值創造活動」的組合，每一個人、每一個單位、每一個活動流程都應為組織的顧客或股東創造價值；所以組織可視為一連串「價值附加活動」(value-added activities) 的鏈結，透過每一個活動，以及活動與活動之間的密切配合（有效率的鏈結），提升價值。[3] 例如，一個電腦廠商採購生產電腦的零組件，假設每台電腦的平均原物料成本需

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

要 1 萬 5,000 元，但是經過廠商的研發、生產製造及行銷通路等活動，最終消費者願意以 3 萬 5,000 元購買。這代表什麼？代表電腦廠商透過一連串活動，把原來只有價值 1 萬 5,000 元的原物料（成本），轉換成顧客願意以 3 萬 5,000 元購買的電腦成品（效用），其間的差異可視為廠商創造的價值，因為廠商的各項活動及流程，增加了產品的價值。顧客「願意」花費的價格越高，代表效用越高，廠商如果可儘量降低生產成本，則創造顧客高度價值的可能性也越高。

前面提到，組織之所以存在，是因為組織能創造價值。如果一個組織無法創造價值，則必定走向衰退進而結束。現今組織因為面對激烈的競爭，不只要能創造價值，還需比競爭者更能夠有效的創造價值。

組織的管理，事實上也可視為創造顧客價值及股東價值的競賽，企業想在這樣的競賽中獲勝，須瞭解股東、顧客及員工等的需求與目標為何？找出真正的需求，並以最高的效率、最低的成本完成。透過不斷探索需求、創新研發、生產製造、銷售服務的過程，確保組織價值創造能力，如此組織才有存在的正當性。

著作權所有 侵害必究

實務應用 1.1

2022 全球最有價值品牌

品牌管理是企業透過為顧客與社會大眾創造價值進而形成的正向印象，再利用行銷方法影響更多的利害關係人，為股東創造價值。英國知名品牌價值研究機構品牌金融 (Brand Finance) 日前公布「2022 全球 500 大最有價值品牌」報告書，針對全球 5,000 家公司評比，標準包括行銷資源、利害關係人權益、業務績效等，選出全球前 500 大最有價值品牌、CEO 與產業。蘋果 (Apple)、亞馬遜 (Amazon)、谷歌 (Google)、微軟 (Microsoft) 蟬聯前四名。

品牌金融分析，Apple 的成長歸功於品牌價值的多元應用，除了營收占比過半的 iPhone，去年 Apple 花許多心力拓展新產品，像是新一代的 iPad、iMac 和全新產品 AirTags，以及擴大服務範圍，如 Apple Pay 和 Apple TV。不僅如此，Apple 深知顧客重視的價值，如隱私

（續下頁）

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



資料來源：John Gress Media Inc / Shutterstock.com.

權、環境友善，Apple 一方面要求供應商製程符合 100% 再生能源，也承諾在 2030 年前，實現碳中和；另一方面調整 App Store 的透明度，增強消費者對品牌的信任。

亞馬遜主要的成長動能在於物流，為彌補供應鏈的人力缺口，亞馬遜自 2021 年 6 月以來，雇用約 1 萬 3,300 名新員工，近期也宣布要再招募 12 萬 5,000 名臨時工。同時，亞馬遜也強化車隊、貨機等物流布局，投資超過 800 億美元（約新台幣 2 兆 2,426 億元）解決供應鏈問題，以 3,503 億美元（約新台幣 9 兆 8,197 億元）的品牌價值，位居第二。

位居第三的 Google，雖然在疫情前期，因客戶抽走廣告導致營收小幅下滑。隨著世界步入新常態，工作、消費、休閒紛紛轉往線上，雲端、廣告的需求反彈回升，使得 Google 的品牌價值相較去年成長 38%，達到 2,634 億美元（約新台幣 7 兆 3,851 億元）。

在這份榜單中，最具價值的產業為科技業、零售業、銀行業。值得一提的是，前三大成長最快的品牌皆為新興媒體，包括 TikTok、Snapchat、Kakao，品牌價值分別成長 215%、184%、161%。

因疫情處於海嘯第一排的旅遊產業，整體的品牌價值與疫情前相比仍衰退，入圍 500 大的品牌從 15 家下降至 9 家。不過，受惠於疫情鬆綁，休閒和商務旅行部分回歸。入選的企業出現正成長的現象，其中又以飯店業成長最快，包括希爾頓 (Hilton) 58%、凱悅 (Hyatt) 26%。航空品牌也有提升，然尚未恢復到疫情爆發前的水準。但是，樂觀來說，世界越來越適應與病毒共存，旅遊業的復甦勢在必行。[4]

著作權所有 侵害必究

1.2 什麼是組織理論

理論
theory
對一些特定現象的解釋，並包含一些原則，以描述跟這些現象相關的議題；其可以有系統的提供探索或討論一些特定的主題，並做出有洞察力的解釋與預測。

1.2.1 組織理論

理論

「理論」(theory) 是指對一些特定現象的解釋，並包含一些原則，以描述跟這些現象相關的議題；其可以有系統的提供探索或討論一些特定的主題，並做出有洞察力的解釋與預測。組織理論是與

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING