舉例來說，如果組織希望以低成本達成提升占有率及獲利目標，則組織可能會採取比較集權化、專精化、標準化與正式化的組織結構運作；而如果組織強調的是創新與彈性，則層級可能要更少、更分權化。

技術

所謂的技術 (technology)，簡單的說是泛指企業將各種投入 (input) 轉換成產出 (output) 的過程。所以技術包括各種機器設備、工作流程，以及人員知識與技能的組合。組織結構是整個技術系統運作不可或缺的部分，因為結構牽涉不同工作任務的內容安排，也牽涉工作或任務之間彼此的協調關係。所以組織結構設計好壞，將直接影響整個技術系統的效能與效率。

服務業與製造業是常見的一種產業技術分類，兩者的組織結構設計有相當大的差異，因為製造業通常比較強調實體產品的特性，希望強調產品的品質、成本及控制，所以較專精化、標準化、正式化與集權化；而服務業通常強調彈性與顧客導向，所以比較不強調集權化，正式化程度也比較低。

文化

組織的文化是組織成員價值觀、信念、情感、態度及行為的組合，所以對於員工的影響很大。企業要能保有持續的競爭優勢，良好的企業文化是非常重要的。

組織的文化與組織結構的關係非常密切，且往往互為因果，有相互強化的作用。舉例來說，很多的組織強調控制的文化，則組織結構會傾向專精化、標準化與正式化，當然也比較集權化；組織文化如果講究尊重員工價值，不但會給予員工多一些自主性，也會提供其更多學習成長機會，所以會更分權化、專業化。

2.3.2 外在環境的情境因素

組織是一個開放式系統，必須由環境中取得資源投入，並且將其產出釋放到環境中。所以所有的組織，包括營利組織或是非營利組織、公共組織或是私有組織，只要符合開放式系統的概念，就必

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

須與環境互動，並藉由互動過程求得本身的生存。企業組織的外在環境，可以概分為「一般環境」與「特定環境」兩部分。

一般環境

一般環境是指所有組織都會受到影響的環境因素，例如各項基礎建設、政治法律環境、社會文化環境、全球化環境等，這些環境因素對每個組織經營的影響或許不見得相同，但多半是比較間接及長時間的。

特定環境

特定環境是指會影響特定產業或組織的環境因素，對組織的影響比較直接，必須特別關注這些環境因素的變化。特定環境通常包括「顧客」、「供應商」、「競爭者」、「工會」、「商業組織」、「政府」及「利益團體」等。

面對外在環境的不確定可能帶來的衝擊，組織必須能夠保持彈性調整的動態能力，所以通常會分化出很多的單位以監控環境，然後快速的整合以回應環境變動。對於組織因應環境變化的機制，第 4 章會有更詳細的說明。

觀念快遞

突破霧卡 (VUCA) 時代的三大敏捷管理思維

VUCA（霧卡）是 volatility（易變性）、uncertainty（不確定性）、complexity（複雜性）、ambiguity（模糊性）的簡稱，用來描述現今社會企業經營環境的狀態。近年來敏捷式組織在科技產業極為風行，對企業因應霧卡時代將有很大的助益。

（中文影音連結）

著作權所有 侵害必究

2.4 組織的組成因素

2.4.1 Henry Mintzberg 的組織構形

組織構形
organizational configuration
將組織依照多種因素或特性進行分類，以便瞭解組織的整體運作。

從一九七〇年代起，許多研究者投入組織構形 (organizational configuration) 或是組織型態 (organizational typology) 的研究，簡單的說就是試圖將組織依照多種因素或特性進行分類，以便瞭解

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

組織的整體運作。一九七〇年代末期，Henry Mintzberg 對組織構形的研究最具有代表性，以下將其研究成果做一些重點整理與討論。[12] 所謂的構形 (configuration)，有組合的意思，就是將很多不同的特性集中起來，以特定的模式加以組合，形成一個有特殊功能或意義的型態。某一種構形通常代表多個不同特性組成，有複雜的意義，不過屬於同一構形的組織可以清楚的與他種構形的組織區隔。構形的概念可以協助管理者同時思考多種特性組合時的複雜情況，以便進行適當的決策。

構形
configuration

有組合的意思，就是將很多不同的特性集中起來，以特定的模式加以組合，形成一個有特殊功能或意義的型態；某一種構形通常代表多個不同特性組成，有複雜的意義。

通常一個良好構形，其內部的多種特性可以相互搭配，並且長期穩定的存在。不同構形代表不同特性或因素的組合；而不同構形的組織，其管理方式也將不同。

2.4.2 組織構形的六種因素

根據 Mintzberg 的研究發現，一般組織的人員大概可以分成五種主要的工作內容，並在組織中扮演不同的角色，分別是：「高階管理者」(top management)、「中階管理者」(middle management)、「技術核心」(technical core)、「技術支援幕僚」(technical support staff) 及「行政支援幕僚」(administrative support staff)，這五種人員加上「組織文化」(organizational culture)，便成為構成不同組織構形的六種因素，參考圖 2-4，以下將這六種因素稍加說明之。

高階管理者

高階管理者是指組織中的最高決策者，負責組織的重要決策，決定組織的方向與策略，必須瞭解組織環境變動，並且關心所有利害關係人對組織的影響。

中階管理者

中階管理者有組織中各項上下溝通與控制功能，協助組織進行各種的整合。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

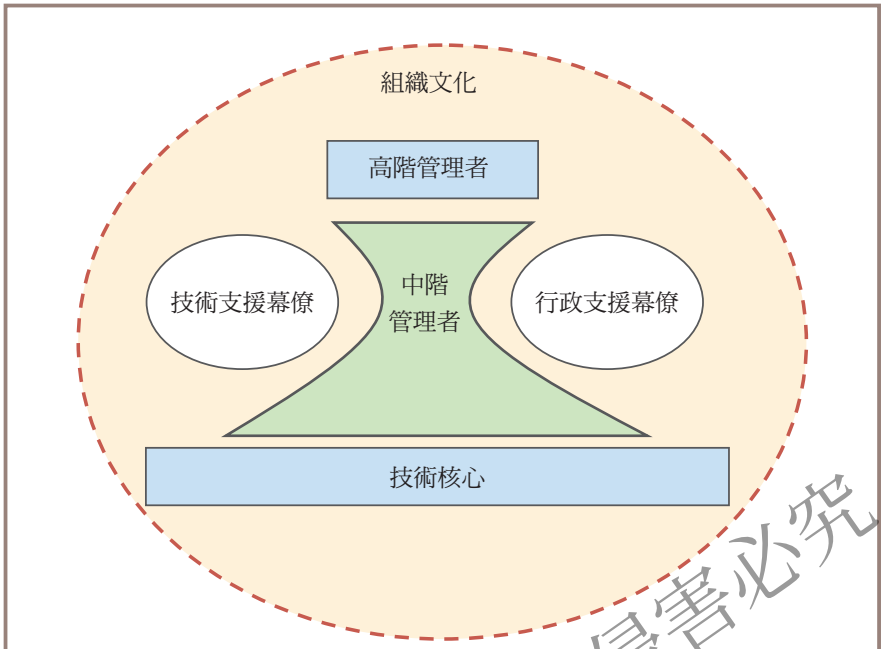


圖 2-4　組成組織構形的六種因素

資料來源：參考自 Mintzberg, H. 1989. "Deriving Configurations: Combining the Basic Attributes of Organization." *Mintzberg on Management*, The Free Press, p. 99；Richard Daft, 2004. *Organization Theory and Design*, 8th Ed., Thomson, Ohio: South-Western。

著作權所有　侵害必究

技術核心

技術核心是指直接從事生產或服務等價值創造活動的基層員工，人員的數量通常最多。在部分專業化程度高的組織中，雖然是基層員工，但可能有很高的教育與知識水準，端視組織主要價值創造活動的性質而定；組織中的生產、製造、銷售及服務部門均屬技術核心。

觀念快遞

組織的組成因素與常見類型

Mintzberg 認為各種組織型態是由六種組成因素：高階管理者、中階管理者、技術核心、技術支援幕僚、行政支援幕僚及組織文化等，以不同的方式組合而成，常見的型態如機械型組織、專業型組織、事業部結構、創新型組織等。

（英文影音連結）

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

技術支援幕僚

技術支援幕僚不直接從事生產或服務活動，但負責協助組織建立各項生產與服務系統，包括機器設備及各項工作流程等，使組織可以有效的運作，通常須具備高度的專業教育與訓練，能解決困難的專業問題；組織中常見的各種工業工程、製程或設備部門多屬技術支援幕僚。

行政支援幕僚

行政支援幕僚的工作主要提供內部的行政服務，使組織可以順暢運作；組織中的一些財務、會計、人力資源等多屬於行政支援幕僚。

組織文化

組織文化包含每一個組織的傳統、信念及價值觀，可以使其與其他組織有顯著區隔，並且在組織結構中注入不同的生命力。

著作權所有 侵害必究

2.5 組織結構設計的趨勢

2.5.1 組織設計的挑戰

在這裡必須再次強調，組織結構設計的議題非常重要，尤其是目前的組織處在一個快速變化且高度複雜的環境，必須面對不同利害關係人的需求，所以相較過去處於穩定環境中的組織來說，現代組織的結構往往更複雜，而且必須動態調整。這正是許多組織管理的實務工作者及研究者必須面對的挑戰，要不斷找到適當的組織結構設計模式，使組織更有效的運作，以創造優勢。

2.5.2 在多種需求中取得平衡

現代化的組織結構應該由靜態的組織型態調整為動態的組織型態已是不爭的事實，所以更需要由多方面的需求中取得平衡，才能夠因應環境的變化且快速調整。目前組織結構設計常看到幾個重要的趨勢，以下進一步討論之。[13]

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

平衡「分化」與「整合」

前面提到組織分化可以使組織的人員各司其職、有明確的工作內容，進而有效率的完成工作；不過在變化快速的環境下，過度的分化往往難以協調個體與各單位的力量以回應環境，此時組織的整合機制就需要更加強。

例如，越來越多的企業組織會建立良好的管理資訊系統，使組織的相關資訊可以有系統的蒐集與整合，並做為組織水平及垂直溝通的基礎，協助決策者在資訊充分的情境下做最佳的決策。另外，很多組織會強調團隊的重要性，將很多任務交給工作團隊來執行，希望以團隊的運作，整合不同專長的人，有效的解決問題；也有許多組織強調組織文化的重要性，希望甄選適當的員工，加強社會化過程，藉由建立強勢文化來影響員工的行為，以增加組織對員工及各單位的協調與控制能力。

平衡「集權」與「分權」

過去的組織因為多採取較專精化的分工方式，員工的工作內容比較單純，組織的管理者或專業幕僚對於整體的運作方式可清楚分析並能嚴密控制所有工作流程，所以早期工業組織的集權化程度通常較高。現代組織員工的知識程度逐漸提高，而工作的內容越趨複雜，所以即使是基層員工（但可能是專業人員，如電腦程式設計師）的工作，管理者也難以完全掌握，因此高度集權化的組織結構無法有效管理這些人員；於是自主管理的觀念逐漸興起，組織要能夠尊重員工，讓員工願意承擔責任、自我控制；組織必須普遍的授權，使員工可以在一定的範圍內，有自主決策的空間。

組織的分權化趨勢並非指完全放任員工自主決定所有的事情，因為過度自主將使組織流於無效率，或是各行其是；所以現代組織一方面逐漸分權，另一方面又發展出很多的機制以加強控制，例如前面提到的目標管理 (MBO)、平衡計分卡 (BSC) 及管理資訊系統（可參考本書第 9 章）等，其實都是在強調員工自主的同時，又加強控制的方法。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

平衡「標準化」與「彈性」

現代組織必須強調彈性，以面對環境變化，這是很明顯的趨勢。不過彈性不代表鬆散，也不代表缺乏效率與效能。組織彈性應是一種經過嚴密設計的「穩健性」(robustness)，當環境變化時，仍能夠穩定運作，使組織可以適應環境，以達成預設目標的狀態。舉例來說，好的越野用吉普車可以適應各種艱困的行駛環境，雖然與高級房車相較起來不是極度精密，但是也因為可以接受一些彈性及允差 (tolerance) 的設計，而使其更能夠面對不同的環境，就是一種穩健性的概念。

過去的組織因為比較強調嚴密分工與標準化，每個工作者的職務都有清楚的內容與流程，雖然在運作上展現高度的效率及品質，但是過度的標準化則可能無法適應環境的變動；精密搭配的標準化結構，有時可能成為環境變動時的致命問題。所以，在追求效率的同時，組織應該思考可能面對的環境變動，並且允許在組織的運作上存在一些彈性，並強化每個人員、單位及工作流程的穩健性，使組織可以面對變局。

著作權所有 侵害必究

課程討論

1. 請找一個企業的組織圖，說明組織的水平與垂直分化。
2. 請舉例說明組織的整合機制，及其如何協助組織有效的運作。
3. 請舉例說明不同組織結構因素適用於哪些組織情境。
4. 請舉例說明不同組織結構因素之間應該如何搭配，才不會相互衝突。
5. 請舉例說明情境因素中，哪種因素對組織結構設計可能影響較大。
6. 請舉例說明分化與整合對組織的重要性。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

個案討論

開箱 Apple 的組織創新

蘋果公司 (Apple) 以硬體、軟體和服務方面的創新而聞名，該公司較不知名的則是在創新成就中扮演關鍵角色的組織設計，以及相關的領導模式。當年史帝夫．賈伯斯 (Steve Jobs) 回任之後，Apple 始終維持一樣的職能結構，即使後來公司規模劇增，也沒有轉為多部門結構，守住「讓專業帶領專業」的宗旨。Apple 如何將專家訓練成經理人？又如何在組織爆炸性成長的情況下，堅持「讓專業和決策權協調一致」的理念，持續創造高額營收？



資料來源：iwonder TV / Shutterstock.com.

Apple 的職能式組織

1997 年，賈伯斯重返 Apple 任職，將整個公司置於單一的損益表之下，並將原本各事業單位裡各自獨立運作的部門，結合為單一的職能式組織（功能式結構），讓專業與決策權協調一致，這個結構一直保留至今。

以 Apple 當時的規模來說，採用職能結構也許並不讓人感到驚訝，而真正令人驚訝的是，Apple 迄今仍保留這樣的結構，即使該公司的營收已將近是 1998 年的 40 倍，業務範疇也複雜許多。資深副總裁們負責各個職能，而不是產品。與前任賈伯斯的情況一樣，執行長提姆．庫克 (Tim Cook) 在組織結構圖中占據的位置，是 Apple 內任何主要產品的設計、工程、營運、行銷和零售唯一交會的地方。實際上，除了執行長以外，Apple 沒有傳統的總經理，他們證明了這種傳統方法並非必要，而且職能結構可能會讓面臨巨大技術變化和產業變動的公司受益。

Apple 的領導模式

自從賈伯斯實施職能式組織以來，Apple 期望資深副總裁以下的每個層級主管，都具備三個關鍵的領導特質：(1) 深厚的專業知識，讓他們能夠有意義的參與個別職能內部的所有工作；(2) 沉浸於這些職能的各項細節中；(3) 願意在集體決策過程中，與其他職能一起辯論。當主管具備這些屬性時，就會由最有資格做決策的人，以良好的協調方式做出決策。

Apple 不是由總經理來監督各個經理，而是由專家來領導專家。這背後的假設是，訓練專家成為好的經理人，比訓練經理人成為專家更容易。在 Apple，硬體專家管理硬體，軟體專家管理軟

（續下頁）

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

體。透過不斷提高專精程度的各個領域，這種方法逐漸向下推展到組織的所有層級。Apple 的領導人認為，某個專業領域的世界一流人才，希望他的上司和同事也都是世界一流人才。這就像是加入一支球隊，你可以在這球隊裡向其他的最佳球員學習，並與他們一起打球。

Apple 的職能式組織在很大型的企業中很少見，甚至可能是獨一無二的。它與主流的管理理論背道而馳，但 Apple 過往的成就證明，這麼做所得到的報酬也許值得相關的風險。[14]

討論問題

1. Apple 的職能式組織運作及賈伯斯的領導模式有哪些特殊之處？為何可以順利運作？
2. Apple 的組織運作方式如何支持企業目標與策略？請說明之。
3. 其他強調創新的企業也適合建立與 Apple 相似的結構及運作方式嗎？為什麼？

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

本章回顧

內容摘要

本章的目標是希望介紹組織設計的基本因素，主要說明組織進行結構設計時應該考量哪些基本因素，並說明可能影響組織結構設計的情境因素，以便讀者對組織結構的設計有初步瞭解。主要的內容分為幾個段落：

2.1 節介紹「組織結構的概念」，首先討論組織的分化與整合的定義，並進一步說明組織分化與整合的可能作法，最後說明組織設計時的考量因素，包括結構因素與情境因素。

2.2 節進一步討論「組織設計的結構因素」，主要說明複雜度、專精化、標準化、正式化、集權化及專業化等，除了討論各個因素的意義之外，也進一步說明其對組織運作可能產生的影響。

2.3 節介紹「組織設計的情境因素」，說明不同組織的情境因素對組織結構設計的影響，首先討論內在環境的情境因素（如組織的規模、目標與策略、技術及文化）；其次討論外在環境因素的影響，包括組織的一般環境（如各項基礎建設、政治法律環境、社會文化環境、全球化環境等）與特定環境（如顧客、供應商、競爭者、工會、商業組織、政府及利益團體等）。

2.4 節討論「組織的組成因素」，首先說明 Henry Mintzberg 的組織構形概念；其次說明組成組織構形的六種因素，包括高階管理者、中階管理者、技術核心、技術支援幕僚、行政支援幕僚及組織文化。

2.5 節說明「組織結構設計的趨勢」，進一步討論組織設計的挑戰，並說明組織如何在多種需求中取得平衡，例如要能平衡「分化」與「整合」、平衡「集權」與「分權」、平衡「標準化」與「彈性」等。

著作權所有 侵害必究

重要詞彙

工作團隊 work teams
分權化 decentralization
水平分化 horizontal differentiation
正式化 formalization
任務小組 task force
委員會 committee
帕金森法則 Parkinson's Law
直接接觸 direct contact
空間分化 spatial differentiation
垂直分化 vertical differentiation
專業化 professionalism
專精化 specialization
專職整合者 full time integrator
情境因素 contextual factors
授權 delegation
控制幅度 span of control
組織分化 organizational differentiation
組織圖 organization chart
組織構形 organizational configuration
組織層級 organizational hierarchy

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING