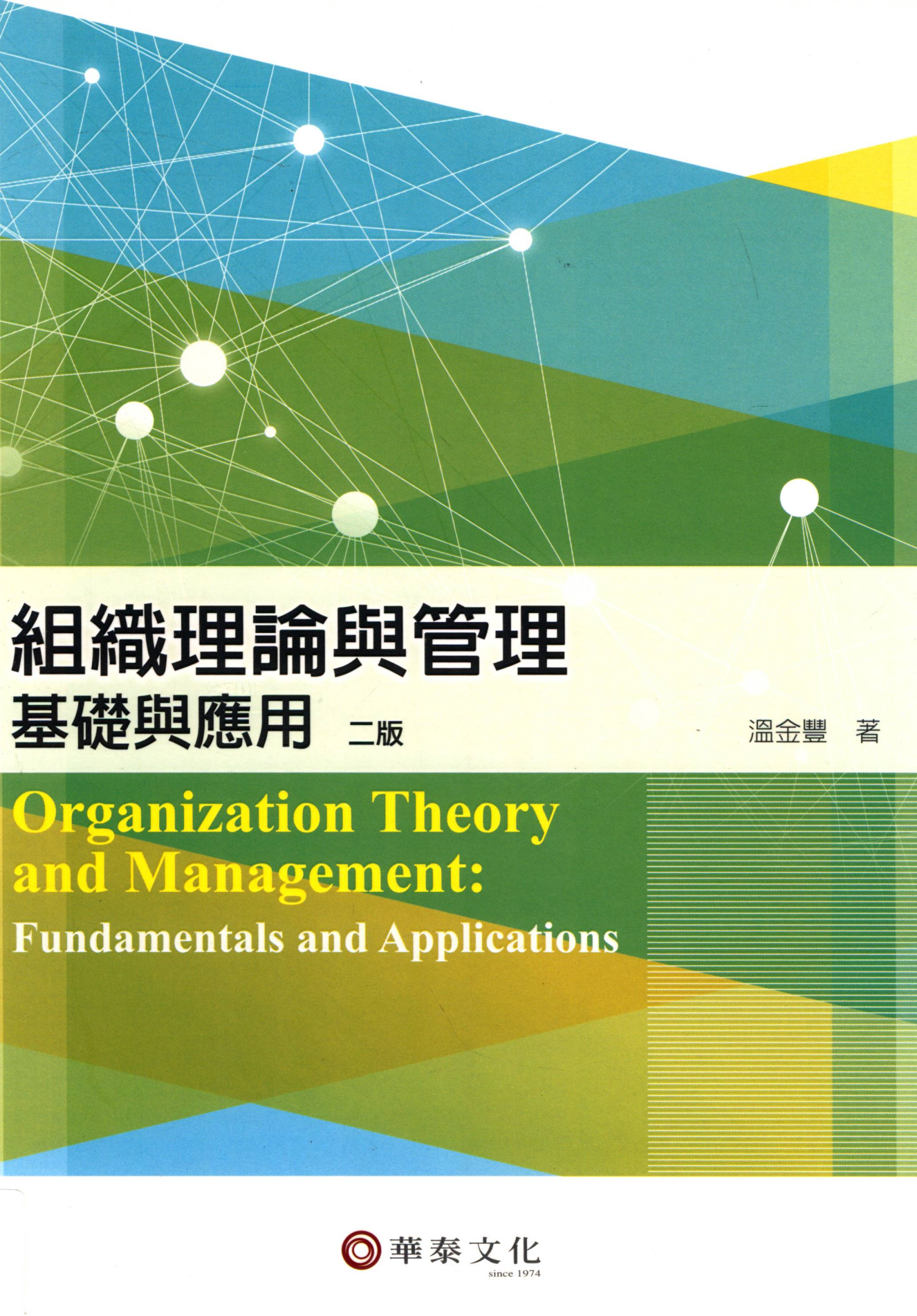




組織理論與管理 基礎與應用

二版

溫金豐 著

**Organization Theory
and Management:**
Fundamentals and Applications

港台書

組織理論與管理 基礎與應用 二版



溫金豐 著

**Organization Theory
and Management:**
Fundamentals and Applications

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

組織理論與管理：基礎與應用

作者：溫金豐

發行人：吳昭慧

責任編輯：劉瑋珍

版面編輯：王鳳如

版面設計：張玉玲

封面設計：竺莊工坊有限公司

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

電話：(02)2162-1217

傳真：(02)8791-0757

網址：www.hwatai.com.tw

E-mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第 282 號

出版：西元 2012 年 2 月 二版

I S B N：978-957-609-861-1

基本定價：壹拾貳元捌角玖分

國家圖書館出版品預行編目資料

組織理論與管理：基礎與應用／溫金豐著．-- 二版．-- 臺北市：

華泰，2012.02

面：公分

ISBN 978-957-609-861-1（平裝）

1.組織理論 2.組織管理

494.2

100025815

著作權所有 翻印必究

（本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。）

「組織理論與管理」對大學（或科技大學）高年級的同學而言是一門重要課程，很多商學與管理的相關科系都列為必修課，另外，在企業管理與 EMBA 等碩士班課程中，也多是必修課或是重點的選修課程。

適當的教科書對於教學效果影響甚大，這應該是每位老師共同的心聲。不同的課程、不同的學生都應該要選擇適當的教材，才能使學生得到最佳的學習效果。過去組織理論的中文教科書多為翻譯本，所以內容的舉例及個案會以西方企業為主，近年有其他的中文著作，又加入一些組織行為或公共行政領域議題，內容和一般管理領域的教學需求稍有落差；本書的設計希望在這些部分做一點改善。

作者在大學院校教學多年，分別任職於國立屏東商業技術學院、國立中正大學及國立中山大學，除了曾經任教學部課程外，目前也教授博士班、碩士班及在職碩士專班（含 EMBA）的相關課程，對於「組織理論與管理」課程有初淺的瞭解；本書是個人參考相關的專業書籍、期刊及報導，並融合多年教學經驗撰寫而成的教學用書，希望對相關領域的專業課程教學與學生學習有些幫助。

在整體的章節安排上，本書二版承襲初版結構，共分為「組織管理的基礎」、「組織與外在環境」、「組織與內在環境」及「組織的動態管理」等四篇，並細分為十四章。在各章內容的安排上，包括章首個案、本文、個案應用、關鍵詞彙解釋、觀念延伸、課程討論、個案討論及本章回顧等，希望透過這些內容，使學習者充分掌握組織管理理論與實務相關的知識，也協助任課老師安排教學所需的討論與測驗。

二版內容在實務案例的蒐集及排版上做了很多的改變，尤其希望透過大量圖形化與表格化的呈現，以及多元而生動的實務案例，以協助同學快速掌握相關的理論，加上全書近四百個關鍵詞彙的定義，能協助觀念的釐清。本章回顧中的自我測驗則有助於考試的練習。

本書的主要讀者

本書的定位是要協助大學部高年級及研究所同學瞭解基礎的組織管理理論與知識，除了大學院校的教師之外，適合選讀本書的讀者大概有幾個主要的類別：

碩士班（包含碩士在職專班及 EMBA）學生、大學部高年級學生及研究所考生。以下針對本書的使用者做一些簡單的說明，使其發揮較大的效益。

針對授課老師

本書在設計上兼顧理論與實務，所以在內容上方便不同層次的教學需求。針對大學部課程，講解時可配合內容稍做實務舉例；針對碩士班與在職碩士班（含 EMBA）課程，則可以多應用各章的討論問題及個案討論，引導學生自行尋找資料以學習、應用相關理論。

本書另有一些教學配件（如 PowerPoint、題庫等），方便教學上使用，相關的資訊可以洽詢出版者或查詢相關網頁。

針對大學部、碩士班及在職碩士班學生

大學部與碩士班課程多半傾向應用導向，所以本書清楚地標示各章的學習目標，並有許多的課程討論；另外，也安排了「個案應用」的內容，以加強理論與實務的結合。

對於在職專班的同學而言，最重要的是有系統地瞭解組織管理相關理論，避免僅透過實務經驗摸索成長；本書除了在各章中清楚地介紹各種理論的內涵及應用，也標示許多的關鍵詞彙，能讓在職工作者清楚掌握各項重要觀念，有助於與他人進行管理專業的溝通。

針對參加研究所考試的學生

近年來參與管理相關研究所考試的學生很多，對於管理學或企業管理科目的應考準備或許覺得困擾或不知如何準備。一般而言，除了基礎的管理學之外，通常進階的考試內容多來自於組織行為及組織理論兩大領域（兩者差別可參考本書的第一章），目前坊間組織行為的書籍較普遍，但與組織理論相關的書籍則較少，本書對於補充這方面的知識應該很有幫助。

致謝

本書從構思、撰寫到校稿期間，華泰文化同仁細心的進行各項整合、編輯與出版事宜，在此向各位致謝。其次，許靜芝、黃心薇及謝孟蓉三位小姐盡心協助實務個案的蒐集，謝小姐更提供了諸多編輯上的意見，也在此表達誠摯感謝。最後，希望這本書的出版，可以回報家人、師長及朋友對個人的期望與愛護。

溫金豐

於高雄中山大學 2012/01

PART 1 組織管理的基礎

1	組織與組織理論	2
1.1	組織的基本概念	5
1.2	什麼是組織理論	9
1.3	企業組織的系統觀	11
1.4	組織的績效	18
1.5	組織管理的趨勢	26
2	組織設計的概念與要素	36
2.1	組織結構的概念	39
2.2	組織設計的結構因素	50
2.3	組織設計的情境因素	56
2.4	組織結構設計的趨勢	60
3	組織的基本結構	68
3.1	組織結構的型態	72
3.2	部門結構設計	75
3.3	組織對部門結構的動態選擇	93

PART 2 組織與外在環境

4	組織的外在環境	102
	4.1 組織環境的基本概念	105
	4.2 組織外在環境的特性分析	115
	4.3 組織的環境適應與控制策略	123
5	組織間的關係	138
	5.1 組織間的競爭與合作	141
	5.2 競爭取向的關係——資源依賴理論觀點	142
	5.3 競爭取向的關係——群體生態學理論觀點	146
	5.4 合作取向的關係——體制理論觀點	150
	5.5 合作取向的關係——網路理論觀點	154
	5.6 組織間關係的發展趨勢	162
6	全球化環境下的組織管理	170
	6.1 全球化的趨勢	173
	6.2 國際化的階段	181
	6.3 國際企業母公司對分支機構的管理取向	187
	6.4 國際企業組織的結構設計	188
7	企業策略與組織管理	204
	7.1 企業的策略規劃	207
	7.2 常見的企業策略模式	222
	7.3 策略與組織結構	227

PART 3 組織與內在環境

8	技術與流程	238
	8.1 組織的技術	242
	8.2 製造業的核心技術	244
	8.3 服務業的核心技術	256
	8.4 非核心技術與組織管理	259
	8.5 工作流程的相依性	265
9	資訊系統與組織控制	276
	9.1 資訊與資訊科技	279
	9.2 資訊科技的內部應用	283
	9.3 資訊科技的外部應用	294
	9.4 資訊科技對組織設計的影響	296
	9.5 組織控制與資訊科技	299
10	決策與公司治理	310
	10.1 決策的基本概念	313
	10.2 理性決策與受限理性決策	314
	10.3 組織的決策	320
	10.4 高階管理者的決策與控制——公司治理	332
11	組織文化與企業倫理	344
	11.1 組織文化的基本概念	347
	11.2 組織文化的詮釋與塑造	351
	11.3 學習型文化	358
	11.4 企業倫理與社會責任	362

PART 4 組織的動態管理

12	權力與衝突	378
	12.1 權力的基本概念	381
	12.2 組織內的權力運用	388
	12.3 組織內部的衝突	391
13	組織變革	412
	13.1 組織變革的概念	416
	13.2 變革管理	422
	13.3 組織變革的機制	426
	13.4 組織的策略性變革	433
14	組織的演化	448
	14.1 組織的興衰與發展	452
	14.2 組織生命週期	452
	14.3 組織成長	457
	14.4 組織衰退	467
	中英索引	482
	英中索引	486

組織管理的基礎



PART

1

Chapter 1

組織與組織理論

Chapter 2

組織設計的概念與要素

Chapter 3

組織的基本結構

1

CHAPTER

組織與組織理論

■ 組織的基本概念

什麼是組織

為什麼要有組織

組織的價值創造

■ 什麼是組織理論

組織理論的內涵

為什麼要學習組織理論

組織理論與組織行為的不同

■ 企業組織的系統觀

開放式系統

企業組織的利害關係人

■ 組織的績效

組織的目標系統

目標系統的重要性

組織績效控制

■ 組織管理的趨勢

當代組織面臨的環境挑戰

組織設計與管理的趨勢

聯強邁向成長的關鍵

在《天下雜誌》舉辦的「標竿領袖論壇」中，聯強國際總裁杜書伍曾經分析了企業和個人成長的關鍵祕訣，他提到了組織管理對企業成功的重要性。以下是他的演講概要。

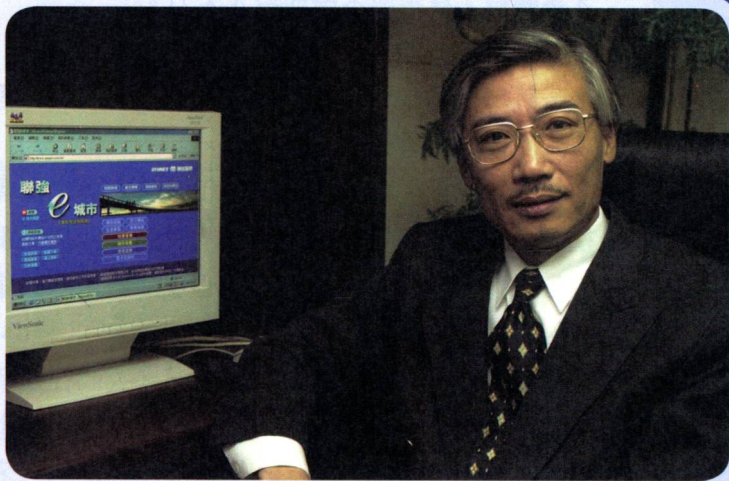
以聯強為例，我們是資訊電子產業，我們的思考就拉到最源頭的零件 IC，仔細思考它的特性與變化。IC 的研發費用很高，但是進入晶圓廠大量生產後，即可以分攤研發費用，價格就跟著急速下跌。

再加上電子產業「規格統一化」的特性，不同的產品常用同樣的 IC，更進一步帶動量很快的成長，功能很快的提升。這樣思考下來，我們預見未來產品的同質性很高、差異化很小。這也是全球化的概念。

當初聯強思考這些變化，結論是資訊電子產品的價格將越跌越快的情況下，客戶需要庫存越低越好、訂貨快速、數量有彈性，避免因庫存虧損的風險。所以我們自己的庫存管理非常重要，而且下游客戶的庫存管理也很重要。未來我們必須把倉庫管好。這就是思考的第一階段，先拉高思考。一般人在產業久了，習慣從自己在產業裡扮演的角色來思考，限制了思考的範疇，以至於找不到未來的方向。我們需要拉高來想，從整個產業的上、中、下游來思考，然後聚焦產品，仔細思考產品的特質。經過這樣的思考過程，就能夠找到未來成長的方向，以及未來成長需要的準備。

聯強從管理資訊系統 (MIS) 的單位調出人去管理倉庫，研究用資訊的方式、電腦統計的方法，分區排序、算關聯性、縮短路徑、加快時間，甚至一路研究到如何電腦自動化。買回來的設備各自獨立，我們 MIS 的人員就跳下去瞭解每個機能、改軟體，把所有設備串聯，全部放在一個系統下管控，建立起一個機制。業務人員從電話上接到客戶的訂單、輸入電腦之後，電腦就將後續的工作流程安排好了，訂單的貨品從哪個地方出來、由哪一部車子運出都排好了，這樣才能提高效率。

我們認識到客戶減少庫存的需求，這表示客戶每次採購量將變少、我們的處理負擔就將變大，所以我們必須要想辦法更有效率地降低負擔。從認識、到建立可行的機制，中間還有非常多環節要去學、去研究，才能夠真正建構可行的系統。



(本照片由聯合知識庫提供)

我們會聽到很多策略，但是策略討論後，更大的困難度是在能不能執行。回過頭來想，其實思考策略很容易，執行力才是最難的，能夠把觀念轉換成實體運作的機制才是關鍵。這需要不斷地投入人力。

經過這一連串的思考、找出這些方法，就很容易成長了。但是成長之後，接下來，訂單變多、營業額變大、人員增加，組織裡所有的東西都要變大了。這時候就必須具備管理大量的能力和意識。

追求成長，除了思考方向和方法之外，還需要另一個方面的思考，就是組織一直在擴大，管理模式應該怎麼做？我們要如何找那麼多的人？組織應該用什麼樣的模式來分工和管理？我們必須先在心理上對未來的組織做準備，才能從現有的組織發展到未來的狀況。

思考成長必須要研究組織結構。我們往往疏忽組織的存在，業務量變大，就登報找人，好像把人找進公司來就好了。大組織不僅管理架構不一樣，除了組織架構以外，還要思考培訓人才。人員增加了，訓練人來得及嗎？必須逐步思考最有效、最快速的訓練方式，讓新進人員在短期的訓練下就可以上手，而且表現專業。做大量也不能犧牲品質，所有人的作業方法一定要一樣，否則品質不一致就會被客戶退回來，就白成長了。

人才要達到一致的專業，就要在標準運作機制下，也就是要建立標準作業程序(SOP)。聯強很多運作都透過電腦，有既定的系統操作，很容易訓練新進員工，而且如果不照程序運作，電腦是手下不留情的，不會讓不合程序的人通過，這比書面的SOP管理更有效。如果標準化沒做好，大家都無法運作，所以人員的訓練和遵守標準流程的紀律都要提高。

當組織越來越大時，已經不能用樹狀組織的方式來管理，一定需要某種功能性的矩陣式組織，漸漸形成整合型的功能。幹部的培養，也不能是今天會做今天的事就好，要不斷注意未來需要的能力，要花心力思考是不是已經開始慢慢地在培養未來的能力。

在成長的過程中，組織結構與人才培育必須要跟著其他機制同步建立，速度可以稍微落後一點，但是絕不能不花心思在這上面，否則未來一定會發現：找到好的成長路徑、好的成長模式，也建立了某種程度的機制，但是還是不能成長，就是因為人員搭配不上。組織的規劃與人才的培養非常重要，但是我們往往在成長的思維上容易疏忽這兩方面。¹

聯強為因應經營環境與策略的改變，重新規劃組織結構及人才的培育制度，這不僅使聯強不斷成長，也確保了經營績效。

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，由兩個以上的成員所組成，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，組織須能回應外在環境的需求，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；不過，不可否認，很多成員除了完成共同目標之外，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、政府組織及政治組織、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，並不一定限定適用於企業或營利組織。不過，本書的討論比較偏向以企業組織為對象。

組織結構

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

組織 (organization)

是一個社會實體，由兩個以上的成員所組成，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。

組織結構 (organizational structure)

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。

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，藉以有效地達成組織目標。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，以達成目標。

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。

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，然後對組織的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，並達到成員的共同目標。

1.1.2 為什麼要有組織

組織之所以存在，是因為人類有欲望與需求要滿足，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。

組織集合眾人之力，往往可以更有效地完成工作，例如透過分工、使用先進的機器設備或持續不斷地創新，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

觀念延伸 1.1



宏達電以創新的產品吸引消費者，創造出獨特的品牌價值與精神，這需要整合許多優秀人員的力量才能達成。²(本照片由聯合知識庫提供)

高的價值。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，則組織的重要性將受到質疑。

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；所謂的有價值，通常是指被其他的人或是群體需要，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。

至於組織如何創造價值，首先應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**，接近經濟學中常用的概念——「**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，對每個人來說可能是不同的，效用是主觀感受，可能因為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。

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是群體需要，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。