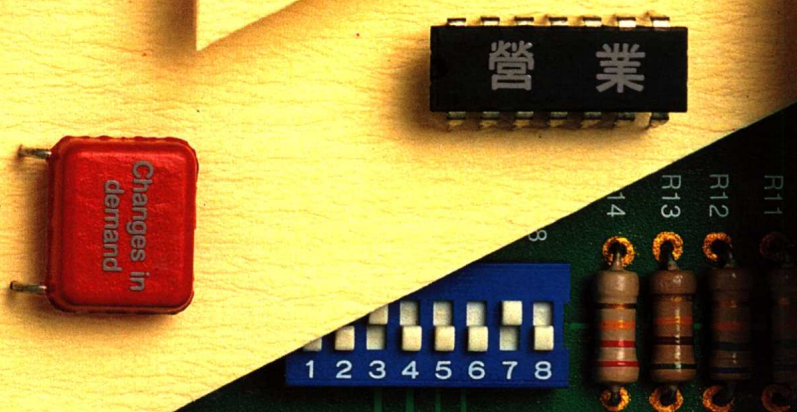




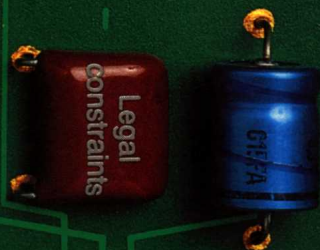
張榮銓 著

現代組織原理

商務印書館



STUDY OF
ORGANIZATION





應用管理

張榮銓 著

現代組織原理

商務印書館

C936
Z293



A0750070



營業



現代機械原理

作 者——張榮

責任編輯——關秀

出 版——商務印書館（香港）有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈

印 刷——中華商務彩色印刷有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈

版 次——1990年3月第1版

1995年8月第3次印刷

© 1990 商務印書館（香港）有限公司

ISBN 962 07 6057 3

Printed in Hong Kong

序 言

理論是現實的一部份，其重要性已不待言。近代管理者需要一套周詳的管理理論，來幫助分析事情及支援行動。然而，要把這些理論有條不紊地陳述出來，是很需要技巧的。

本書作者希望儘量以一些常用的名詞和語句，把有深刻意義的理論介紹給讀者。同時，作者希望通過一個系統性的編排，把架構學上有代表性的見解融會成一個易於理解的體系，幫助讀者對架構學增加認識。

本書主要以組織架構作為討論專題，作者有意把架構學與管理學區別開來。雖然本書也會引用許多管理理論和常識，但主要作用是用以支持及解釋架構理論，而並非以管理學作為主體。

本書共分為十章。第一章介紹關於組織架構設計的基本常識和架構學的研究範圍。第二章研究組織法治。它曾經被認為是最理想的架構類型，至今仍是架構設計研究者所必須認識和被大組織普遍採用的模式。第三章至第七章討論架構各方面的形態設計，包括活動的組合和協調、常規化、專職劃分和控制幅度。最後三章則談論一些較新的話題；如第八章研究組織成長與架構的關係；第九章專題討論隨機因素、架構設計與組織表現三者的關係，並特別把一些經常被用作參考的隨機理論在此章內作扼要的介紹。第十章討論組織轉變和發展對組織架構的影響。這章強調當組織進行有計劃的轉變時，是需要架構作出相應轉變，方才可以取得成果。

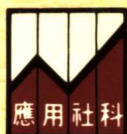
職業發展經常都不是一條康莊大道，對於大專教育界的從業

16/4/94/05

員亦然。作者平日雖然在職務上很是繁忙，但相比於過去，近三年也慶幸能在平靜中渡過。然而，將來又會怎樣呢？今後的發展可預料是會更有起伏的。每念及此，便想積極利用這一段稍見安穩的日子來完成此書，希望把自己過往在工作上及課本上所得的知識，借來貢獻給一個中國人的社會。

作者簡介

作者張榮銓 (Roger K. C. Cheung)，畢業於台灣大學法學院商學系(BA)及威爾士科技大學管理學系(MSC)。曾任職於香港理工學院，為管理學系講師。現移居加拿大。



【應用社科】系列分類一覽表

類別	著/編/譯者	書名
《應用財經》	呂汝漢 韋自良 葉志偉 岑嘉評 黃念誠	《香港金融體系》 《香港稅務指南》 《保險精解》 《財經加運算》
《應用法律》	港人協會 李宗鐸 李宗鐸 岑振猷 唐琮瑤	《香港法律18講》 《香港合約法與公司法》 《香港房地產法》 《香港僱傭合約法》 《中國法律18講》
《應用管理》	王銳添 張榮銓 葉春生 姚力堅	《人事管理與組織行為》 《現代組織原理》 《中國企業組織與管理》 《應用電腦審計》
《應用政治》	伍啟元 江紹康 (R.M. Titmuss 原著)	《公共政策》 《社會政策10講》
《應用心理》	林孟平 翁文彬 陳淑娟 (J.M. Wallace 原著)	《輔導與心理治療》 《戰勝壓力》
《應用研究》	鍾倫納	《應用社會科學研究法》

現代組織原理 / 張榮銓
港：商務印書館，1993.8
405頁：32開

目 錄

序 言

第一章	架構學的基本認識	3
第一節	組織目標、活動與架構的關係	4
第二節	組織圖表	6
第三節	前期的架構理論	10
第四節	隨機理論	14
第五節	組織重組	17
第六節	架構設計的限制	21
第二章	組織法治	25
第一節	組織法治的特色	26
第二節	組織法治的優點	27
第三節	組織法治的缺點	30
第四節	規則、組織法治及個人取向	44
第五節	組織法治應付外圍環境改變所採用的方法	46
第三章	活動的組合和協調	51
第一節	活動組合的原因和方法	51
第二節	活動協調	57
第三節	功能分類法	68

第四節	市場劃分法	71
第五節	型格架構	79
第四章	常規化	93
第一節	組織常規化的設計內容	94
第二節	決定常規化程度的因素	105
第三節	高度常規化下成員表現的行為	106
第五章	專職劃分	119
第一節	專職劃分的原因	119
第二節	直線系與策援系	121
第三節	藍領和白領勞動力階層	136
第四節	工作設計	142
第五節	每項工作的制定	161
第六章	決策權力的分配	171
第一節	小股東、董事局及總裁的角色和權力分配	173
第二節	上下級權力分配	179
第三節	區域分權	197
第四節	委員會	211
第七章	控制幅度	239
第一節	經典學派的觀點	239
第二節	高峻形和平坦形組織	243
第三節	以環境情況決定控制幅度	250

第四節	洛歇噴射與太空公司(Lockheed Missile and Space Company)的研究	252
第八章	組織成長與架構的關係	259
第一節	組織成長的成因	259
第二節	成長與架構的基本關係	265
第三節	成長與架構一些更複雜的關係	276
第四節	抗拒轉變的力量	287
第九章	隨機理論	291
第一節	隨機理論的研究者及其學說介紹	291
第二節	隨機因素	372
第三節	Child 對隨機理論的評論	378
第十章	組織改變與架構的關係	385
第一節	組織轉變的原則與 OD 的意義	385
第二節	實踐 OD 間接改變組織架構	387
第三節	隨機理論與 OD 行動的關係	394
第四節	OD 仍未足夠關注到架構、作業及科技這三項變數	396
	中英用詞對照表	399
	參考書目	405

謹以此書

獻給中國人的社會

第一章

架構學的基本認識

1. 組織目標、活動與架構的關係
 - 有助於完成未來計劃
 - 有助於完成日常作業
 - 有助於決策決定
2. 組織圖表
 - 組織圖表的優點
 - 組織圖表的不足之處
3. 前期的架構理論
 - 經典學派
 - Fayol的管理學原理
4. 隨機理論
 - 研究隨機理論的基本方法
5. 組織重組
 - 表現互不配合的問題
 - 企業策略的轉變
6. 架構設計的限制
 - 受多方面因素所影響
 - 按需要而設立
 - 不能解決組織內部的政治問題
 - 經常成為政治上的犧牲品
 - 受外圍政治社會力量限制
 - 需要不斷參考改變中的管理概念

第一章 架構學的基本認識

“組織架構”在中文用詞上可以稱為“組織結構”；而在英文用詞上，則可以廣義地被稱為“組織”，或狹義地被指作“組織的基本結構”。“組織”具有連結或安排的意思。任何組織內部都包括有人、角色、單位、任務等項目，這些項目本身不但具有內動關係——例如人與人、角色與角色存在的關係；而項目之間也具有相互關係——例如人與角色、人與任務存在的關係。“活動的結構編排”是專指處理那些被正式承認的關係而言。經過刻意安排的結果，便定義出組織內的人、角色、單位和任務等項目內的個體和各項目之間的正式關係。因為這些關係都是由設計者以認為是最理想的構思來設立的；也由於它在設計時已具備合理性的和穩定性的本質，故此它在設立後便被認為是能夠幫助組織達到理想的目標。

架構設計者，將集中處理被正式承認的關係，對非正式承認的羣體、角色和活動，雖早已被認為是組織設計者所需要考慮的一部份，但由於它們的存在和轉變，並非架構設計者可以準確預計和控制的，故此沒必要把這些非正式角色和活動列入安排範圍之內，只需要把它們當作額外處理便可。

有興趣研究架構者，可以分別從類型和形態方面進行研究。從類型方面研究，我們最熟悉的是組織法治。很多人把它視同官僚架構。組織法治不但歷史長遠，時至今日，它還是普遍地被大組織所採用。然而，採行法治的組織卻經常存在一種矛盾：在組

組織設計的問題上，到底是應該仍舊繼續維持過往的控制效果？還是應該讓成員跨越原先制度所定下的限制，彈性地處理組織活動？組織法治明顯是過份偏重於控制上的效果，以致被抨擊為缺乏改革能力，令成員失去工作熱誠。

當然，組織法治並非唯一可以選擇的組織類型，組織可以衡量不同類型的利弊，來選擇一個適宜應用的架構。例如 Burns & Stalker 把架構類型區分為兩種，包括機械式（即組織法治）和移體式。除了類型外，研究者又可以對架構的各方面形態分別進行研究，例如可分別從組織活動的組合、協調、專職化、常規化、權責的分配、控制幅度等各方面形態來進行觀察。倘若組織架構內有任何一面出現毛病時，隨時會令組織產生不良的後果。由於架構設計和選擇對組織的表現具有深刻的意義，所以成功的組織管理者必須具備組織設計的知識和技巧。而“組織設計”在今日亦已成為管理學上一門主要的科目了。

1 組織目標、活動與架構的關係

無論是明顯地列示出來，還是隱而不宣，任何組織都具有目標。目標雖然是組織活動的指引，但組織卻不能單純地依靠這些只具指引作用的目標，讓人根據自己的意識來進行活動。於是架構在組織追求目標過程中，成為一種必要的輔助工具。架構可以把組織的活動聯繫起來，令作業能夠產生前後一致和穩定的效果。經過架構的安排，管理者可以有效地完成組織的使命。

架構具有安排組織活動的含意。Child 解釋一個經過技巧性安排的架構，可以從以下三方面幫助組織完成目標¹：

一 有助於完成未來計劃

架構反映出業務的性質、投資方向及內部人材和資源的分

配。而基本結構是一個既簡單，但又能充分表達組織業務發展情況的資料。基本結構的內容包括了組織圖表、工作說明書、委員會、任務小組。特別是組織圖表，它顯示出組織內各單位和崗位存在的原因、分工情況和活動協調的方法。作業經過這項分拆和整合的處理過程後，便得以順利完成。

二 有助於完成日常作業

架構設計措施以完成日常作業及維持工作表現水平為目的。例如，傳統設計者把每項作業的處理詳情編整成為一系列的規則和程序，讓組織成員認識每項作業的運作方法，並讓他們認識組織的要求，以確定組織的整體表現。此外，當作業的執行方法不能以規則和程序作出規限時，組織可以預先設定工作的表現標準供執行者參考，以保障作業能根據組織所制定的要求來完成。

三 有助於決策決定

架構確立了每項問題的最後決策者，而且也指出資料遞交和處理過程，讓決策者可以齊集必要的資料，以制定最佳的決策。架構措施除了確立上下級資料交換的途徑外，也包含了一些特別因資料處理而設立的單位和崗位；它們專職搜集在組織以外的重要資料。此外，架構設計措施也包含了一些專門替資料處理而設立的程序，以幫助組織進行搜集、整理、評估和傳遞資料的工作。

此外，有些人認為一個有技巧性的架構措施，應該把以下的因素一併考慮：

1. 能夠滿足組織內員工的期望。
2. 迎合該組織特殊情況的需要。
3. 具有適應能力，使組織在變動的境況中仍能維持穩定。

2 組織圖表

負責架構設計者不久就發現要涉及一個從多面形態分析、多面技術性處理的問題。權力與責任的分配、活動組合和協調、對經常性活動及運作程序提供指引和設立控制措施等，都是維持平穩運作必須處理的事項。架構設計者有責任把架構的運作法則明確地列示出來；而一個上了軌道的組織通常都具有組織文冊，把上述事項以文字和圖表方式逐一介紹，並裝釘成冊備用。

組織圖表是組織文冊內重要文件之一，它以圖表形式，描繪組織架構的形態。它的內容包含所有的組織崗位，並特別指出崗位的位置所在。崗位位置的高低，代表了在組織地位和重要性的差距。讀者可參考崗位上下的排列順序，來鑑別地位高低的不同。它同時描繪出崗位之間的關係，具有密切關係的崗位，圖表內有直線把崗位連繫。此外圖表也可鑑別組織區域分工的大致情況、高峻或平坦的形態和層次間的控制幅度。

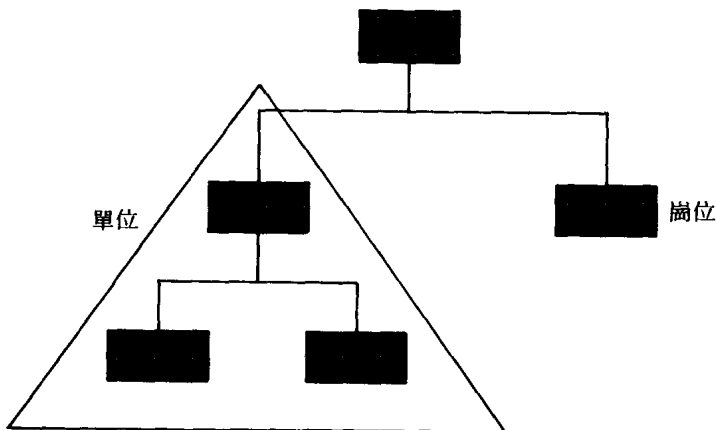


圖 1.1 部份的組織圖表

一 組織圖表的優點

具備組織圖表將會替組織帶來有以下的優點：

1. 合理化

當組織要進行描繪組織圖表時，組織必然會檢討和研究現行架構，從中找出過往不合理之處，以便修正後產生更佳的運作效率。組織圖表同時也是編寫崗位工作說明書、規則、責任和權力的基礎；參照組織圖表，有助於組織制定合理的權責制度。

2. 清晰化

組織圖表清楚列明崗位之間的關係。在同一水平線上的崗位，具有相同或近似的組織地位。上下層崗位之間有直線連繫者，表示兩崗位是上級和下屬的關係。上級有權力差遣下屬、要求執行預定的行動計劃。組織圖表也顯示分工情況，從水平線的角度看，單位或部門的區分代表了組織依據專職性質而劃分出各種不同的工作單位，權力與責任的範圍也因此而各不相同。從垂直線的角度看，上下不同崗位的在職者，具有大小不同的權力和責任；居於上層者，被稱為領導階層，居於中層者，被稱為行政階層，居於下層者，則被稱為執行階層。

3. 簡單化

組織圖表可以顯示組織營業性質和範圍，讓員工能夠對組織增加認識。此外，組織圖表也是管理者計劃進行組織轉變和重組時的必要文件。經過崗位重整後的組織圖表也需要向組織成員展示，好讓他們了解組織改變後的情況。

4. 有助於人事功能上的運作