

2

工廠組織

2-1 組織的意義與目的

I. 組織之意義

組織為一種編組各種活動之行爲，同時為規定管理結構及人事關係之方法。企業最高管理當局於編組時，必須結合市場（Markets）、材料（Materials）、機器（Machines）、方法（Methods）、金錢（Money）、人員（Men）、管理能力（Management talent）等七要素為一整體，然後可擴大該企業之輸出效能。因此，必須建立管理系統，確定每一執行人員之責任，並授予彼等為完成任務所必需之權力。而且，組織中尚須供應上行、下行、平行等消息傳達之線路，藉以發生良好之關係與聯系。簡言之，組織為集合一羣具備特殊能力及負不同任務之個人，在有系統與配合之情形下共同工作，因此可產生符合理想之商品或服務，使企業達到獲得預計利益及致力服務社會之最終目標。

組織與人員之關係，至為密切。有人喻組織似機器，人員似動力。苟機器不佳，雖有足夠動力亦鮮用處。故優良之工作人員必須納入有效組織結構以內，始可發生所希望之成效，否則如浮遊太空，毫無着力之處。

設計組織結構時，必須充分了解 PRS 觀念，即任何組織應先具有目標，因目標而探討有關資源問題，所備資源以能配合目標之需要為原則。管理一切資源

時又須建立各種制度，換言之，設計各種管理制度時應針對一切資源之情況。然後利用各種制度以達成組織之目標，而其目標若何，自亦影響各種管理制度之設計。故目標（Purposes）、資源（Resources）、制度（Systems）三者之互相關聯情形，即為組織之PRS觀念。三者之相關情形如〔圖2-1〕所示。

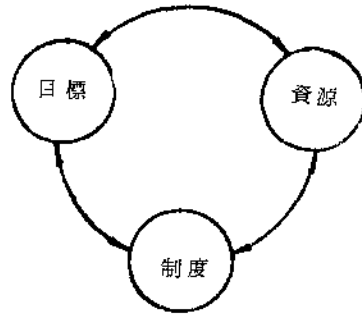


圖 2-1 組織 P R S 觀念之圖解

II. 組織的重要性

有良好之開始，即已成功大半。而組織正是一切事業之開端，倘開端良好，組織完善，使組織以內的員工，人人站在職責確定的崗位，發揮分工專業的效能，同時所有的員工的活動，都能相互配合，有如一部自動的機器，轉動不已。

又觀社會進化史，凡組織愈完備，社會團結愈堅強，愈能分工合作，愈有固定紀律者，必佔優勝地位。是以歷史之觀點言，有進步組織之民族，往往征服併吞無組織不健全之民族，其實例比比皆是。

事業之創興與工廠之建立，無不賴有良好完善的組織，組織實如建築房屋開始之架樑。近代工業日益發達，規模日趨擴大，員工動逾千萬，內部之工作，外部之關係，錯綜複雜。昔日有治人無治法，僅憑經驗不重制度之組織，已不復存在。必須組織嚴密，計劃週詳，制度完備，管理得當，始足以適應現代工業發展之趨勢與要求。總之，組織之重要，至為明顯。

III. 組織、系統、制度之區別

組織、系統、制度三者各有其意義存在，決非一事。若干人士，往往將此三者混為一談，致造成重大之錯誤。要知組織即係一種事業中的各部門各人員相互的配合。有了組織，才發生力量，用這組織的力量，推動事業的發展。

系統祇不過是組織中各部門連繫的狀況。例如董事長、總經理、廠長、工務處長、技術員、工頭等，這是縱方面的系統。橫的方面，則分設若干部門，則為橫的系統。

制度是組織中一種辦事的標準方法。這個名詞是在任何有條理，有意識的活動中都適用的。有組織的制度，也有管理的制度，不過組織的制度與組織的才能，及組織的形式都有區別。組織是一種網形的結構，其中含有兩種成份，即事與人。這個網是由組織所設計，而交由管理者所使用。

Ⅲ. 組織之目的

組織之整個目的，為產生一有效工作集團，使其在成本低廉與有利之情形下，以製造及分配為市場所需要之商品或服務。如一組織中所有諸分子均能有效達成任務並互相配合，則此企業必將可獲預期之成就無疑。

管理人員從事於組織機能之目的，乃在建立、統一與協調各部門間之活動，因此可獲有效之最大成就，以達到企業之目標。彼等並希望利用組織以控制作業效果，及生產與分配時盡量利用機械工具以節省人力。

在一優良之組織中，從上到下每一人員必須受到有效激勵，以冀擴大其成果，培養人與人及部門與部門間之良好關係，及發展一種必要之團隊精神。且彼等更須相互了解，以作連續有效之集體努力，而分別達成各該部分之目標。

2-2 組織原理

工業組織而欲期其有效，則組織原理之遵守及應用須得其宜，此種組織原理，可分為兩大類：一為基本原理，一為管理原理。基本原理在草擬計劃並注意管理原理之前，即當加以充分之考慮；管理原理可謂具有執行之性質。總之，基本原理可視為應付管理上與政策及組織之創立有關之各方面；管理原理可視為應付管理實務上之各方面。

組織之基本原理，可分為下列四點：

I. 注意企業的目的：於開始創立一種組織之時，須注意企業之目的，因兩種事業的管理目的或經營狀況，決無彼此全同者。其他各條組織原理之決定，與此均有直接關係。吾人若先考慮各種性質不同之事業，察出其中之組織方法各有不同，以適應各種事業經營之狀況，則此種原理最易研究。今請考慮一種組織，必須注重意外事故，只求成功之速，不計費用之大。如鐵路遭破壞後之掃除障礙。此

時鐵路局不顧費用之多寡，只思創立一種組織，而此種組織只抱一種目的，即掃除鐵路之障礙物，俾能早日通車。試以此種組織與經營一大製造工廠所需之組織相比較，後者須多年存在，其事務多而且難，且須按其相互間之關係而處理之。吾人於此立可察出清除鐵道破壞之組織較製造工廠所需組織簡單多矣。

組織壽命之長短與所希望完成之快慢，皆為組織方法發展上之重要因素。例如建築一閱兵台所需之組織較之建築一大規模的辦公廳或一大旅舍所需之組織，要簡單得多，因前者旋建旋拆，無須久留。而後者，歷時數載，需要多數熟練之員工，相互合作。因之，一事業經營之目的及性質改變，其組織當隨之變更，故決定一組織之目的時，其主要政策，必須考慮周到。

Ⅱ. 樹立確定的監督系統：此種系統可視為權力系統，可視為命令所經過的途徑。若權力系統不分明，結果則形成職務上的重疊（Overlaps）或空隙（Gaps）。又權力系統不明，將使同事間彼此失和，可見樹立確定的監督系統的重要性。

確立監督系統，含有權力自上及下漸行漸小之意，蓋此種監督系統管理人員，位置愈低，則權力愈小，而所管的瑣事亦愈多。工頭雖管理一小部份事務，但若事業造端，本已錯誤，且已事實證明無利於本組織，則工頭亦不負此種錯誤之責。

機構中每一管理人員，皆應有一職務代理人員，此代理人員遇上級因病請假或因事不能上班之時，即出而代辦一切。若遇上級死亡或遷調，則補其缺。工廠如無主腦人員，鮮能達其目的。若能依所定之監督系統，無論何時，皆有能幹之代理人，則每一工場或每一部門均得有一主腦者，不啻軍隊中之有一指揮官。代理之計劃，雖隨權力系統而成立，但機構中人員，務必信賴此種計劃之本旨及其重要性。若僅以此種代理辦法為一種處罰之誡條，倘代理人辦事無成，即將其辭退，則此種計劃勢必失敗。工廠當局，應通告各同人此種計劃之目的，此種目的有二：第一、管理人員，須經常在工廠中負責處理事務。第二、遇管理人員辭職或業務發達，應使下級人員有升遷之機會。

Ⅲ. 課予固定之責任：課予固定之責任，可免垂直方向之「重疊」或「空隙」。若所課於下級（僚屬）之責任愈重，則每一管理人員訓練其代理人員，愈為容易。若愈將組織上其他份子合作之責任，課予管理人之肩上，作為管理員責任之一部份，則事業上各方面之管理，愈易調整也。

課予固定之責任後，有下列三大效果：

- i) 固定責任，可以獎勵員工。蓋員工既知其責任之範圍，又知其上級令其負此責任。故課予固定責任，實足以獎勵其盡職。
- ii) 固定責任，足以增加工作之效率。蓋責任既已確定，則辦事人員自知某事應與某人接洽，某種問題應與某人討論。因而增工作之效率。
- iii) 課予責任，可幫助推行紀律，作一種管理手段。要知所有良好的管理員，於相當範圍內，皆知利用紀律管理。如責任能一一確定，則不負責任者皆可加以相當之處分。

Ⅲ. 注意個人能力差：組織上第四種基本原理為注意個人能力差（Personal equation），可視爲男女工作人員之「才能」（Abilities）與「無能」（Limitations）之謂。於確定監督系統並課予責任之時，須注意現有人員或目前可設法羅致之人員。工人之價值各不相同，而其共同工作之方法亦不一致。即使與他人合作，其道亦復各異。故欲決定工作大綱之前，先應考慮可以僱到之工人，以求其稱職也。

僅將工作分配與個人，誠恐所分配之工作亦無由達成，故不能先繪組織圖而令工人與之相配合。企業之設有分廠者，每以爲分廠之組織完全相同，因而爲每一分廠各製同樣之組織圖，而令其照樣組織。在此種狀況之下，若干分廠中其工作可能順遂進行，但其他分廠，組織雖同，工作卻不能順利推展，當然原因很多，其中最重要者，即組織已粗定，監督系統亦已擬就，責任亦已課予，獨個人之能力差——即個別工作之能力——未曾加以注意。

關於組織的管理原理，亦可分爲四點，茲分述於後：

I. 發揮一種適當的系統：系統與組織之別前已略述，系統僅是組織的一部份，而不能代表整個組織，因此，系統乃是組織中縱橫兩方面一種適當的連繫。

凡良好之組織，必能發現一種適當的系統。如此，則工作傳至管理人員手中，大致業已完備，上級予以核對即可。主管可傾其全力以應付責任重大之事，不必每事必躬親爲之。

II. 保存充分之紀錄：組織中如能保存充分之紀錄，有下列諸優點：

- i) 紀錄即企業之經營史。
- ii) 紀錄較系統爲具體。
- iii) 無紀錄之組織，難望成功。

- iv) 紀錄為確定的，其供給及保存較系統簡而易行。
- v) 編製及應用紀錄，可使工廠之管理得免臆測之病。
- vi) 成本紀錄，為用極廣，可由成本紀錄得知產品之成本與工廠盈虧之情形。

惟下列各點應予以注意：

- i) 紀錄過多，即各部份不必要或重複之紀錄過多，變為官樣文章，無補其事。
- ii) 過於細小之事，不宜供紀錄之用。
- iii) 紀錄所用之格式愈少愈好。其大小尺寸應有標準，俾便於收藏及閱覽。
- iv) 紀錄與報告相同，應有若干比較的記載。

Ⅲ. 訂立適當之管理規則及章程：凡任何一組織之成立，其管理規則及章程之訂立，為其首要之工作。使組織中各級人員，均能依據規章行事，有所遵循。

章程及規則，含有訓練組織內各級職員之意。

惟於釐定規則及章程時，下列二事應予注意。

- i) 章程及規則隨業務狀況之改變而不同，應適應其需要而修正之。
- ii) 章程及規則，於公佈之前，應先以口頭解釋，並說明意旨之所在，俾組織中所有人員均能明瞭。

Ⅳ. 行使良好之行政監督：行使良好之行政監督，實際上即是良好之監督方法，亦即該組織之首長之領導能力也。故行使良好行政監督，正如動力廠之加油料同等重要。前述組織之基本原理，等於發動機之本身，而其他管理原則，猶如油料。組織愈發達，則動力愈複雜，賢明之行政監督亦愈必要，加油料亦愈重要。

組織上主管人員及管理人員，其主要之工作有二，一為組織，一為監督。如僅有組織能力而無領導才能，此組織亦不能發展，換言之，事業亦必失敗。

2-3 組織要素

工業組織之原理，已如上述，此外組織上之五大要素，亦極為重要，缺一不可，否則不成為組織而是烏合之衆。茲分述如下：

I. 共同目的：

凡一個有組織的人羣，必有其共同的目標和利益，此乃為組織構成之意義的與精神的條件，亦為其他要素之基礎，缺此要素則所謂分工合作，專業分職，均

不可能。在經濟的組織如工商事業，則以共同利益為主體，由此共同利益產生一致的目的。

所有良好的組織，必須其中個個份子均能在其內心深處瞭解組織之一致目標。然後所有該組織之員工，始能自動奮勉，努力工作，誠意合作。至於如何使組織中每一份子均能認清共同目的，一致向前，並鼓勵員工養成良好風氣，此為負責組織領導人員之責任。

II. 配合工作：

組織中各份子之目的既已相同，而後彼此的動作，始能相互配合，份子的分工動作能夠配合，始能成為組織。因之組織中一切分工工作，必須配合聯繫，上下左右前後均須相互配合，始發揮組織之功效。

II. 劃分權責：

僅僅具有一致目的，和聯合行動，並不成為組織。不分職掌，不分權限，祇是烏合之眾，不能發揮組織的效能。是以任何組織必須為每一份子確定其工作崗位，指定其權限與責任，並使其瞭解個人在組織中的功用，及對上對下對平行各部門之關係。劃分權責為組織之重要要素。

III. 統一命令：

欲使一個組織本諸目標，配合工作與行動，則指揮之權必須集中，欲指揮集中，則命令必須統一，故統一命令為組織一重要要素。否則，各自為政，力量相消，相互抵觸衝突之現象當無法避免，更無從言合作與進步。所謂指揮集中命令統一非一個首長直接指揮其所屬員工，而是按照權責之劃分，編組為各種部門，釐定其等級與階層，指定專人分層負責，而由首長運用其指揮力使其工作配合，達成共同的目標。所以組織命令必須統一，命令下達，與報告上呈的系統，必須確定，每個人的責任與權力亦須明白規定，以免混亂。

V. 維護紀律：

紀律之維護，是維持組織生存所不可缺少的要素，紀律不能維持則組織必至解體。故一個組織的工作推動，工作之配合，制度之運用，命令之執行，報告之上達，以及服從指揮，負責盡職等等，絕不能僅憑目標一致，利益相同所能為，必須有紀律之維持。

工業管理中之紀律，其性質與國家之法律完全相同，無論上下人等均須嚴守廠中之廠規與一切之規章，雖廠長亦不能例外。否則發佈命令，執行紀律者若不

遵守紀律，而欲強迫他人遵守紀律，則不僅紀律之尊嚴掃地，組織之基礎亦必隨之動搖！

2-4 工廠組織之型態

以上所講的是組織的意義與目的，原理和要素，現在我們應該討論組織的型態。工廠組織的型態，約有下列四種：

- I. 直線組織 (Line Organization)
- II. 機能組織 (Functional Organization)
- III. 直線及幕僚組織 (Line and staff Organization)
- IV. 委員會組織 (Committee Organization)

I. 直線組織

直線組織亦稱軍隊組織 (Military Organization) 或稱縱向組織 (Vertical Organization)。此種組織為最早與最簡單之一種結構，可為較大規模企業組織中之主幹，但除最小企業或落後地區外甚少單獨採用之。

在小工廠中廠長直接指揮工人，工人直接對之負責，工廠規模較大者，廠長一人不能兼理全部之業務與責任，將其大部份責任層層分級交付其他人員，依此組織方式每個工人只對其直接管轄之領工負責，而領工只對廠長負責。權力系統自廠長至領工以達於各人，廠內各部無不相同，居於同等地位之領工各自獨立，不相上下，工人之居於同等地位者亦然。領工絕不受其他同等領工之指揮或命令，而領工自身亦只能命令支配其所屬工人。各領工之工作雖有差別，其權責則相同，故所受於廠長之命令，其性質完全相同。

此種組織，正如軍隊組織之師旅團營連排之分級，其最大優點為指揮統一，權責分明，紀律嚴整。一廠中各個人之責任職掌權限皆有明白規定，其活動範圍亦皆清楚劃分，人人皆可明瞭其在組織中之地位對於他部門之關係，越權誤會不易發生。辦事手續亦可減少至最小限度如〔圖 2-2〕所示。

茲將直線組織之優劣點分別討論如下：

- i) 優點：
 - A. 指揮統一。
 - B. 權責分明。
 - C. 簡單明瞭。

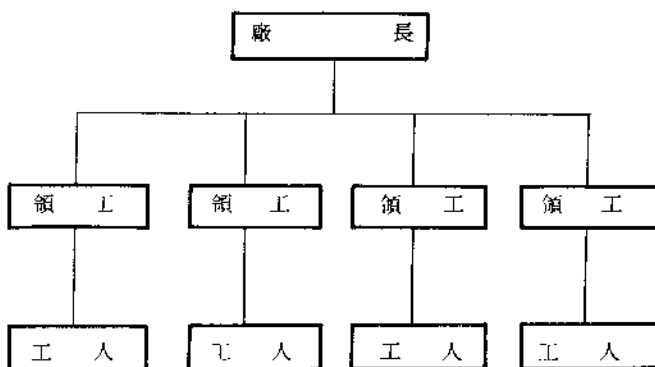


圖 2-2 直線組織

- D. 動作靈敏。
- E. 組織穩定。
- F. 紀律嚴整。

ii) 劣點：

- A. 此組織只能適用於數十工人以下之小工廠，而一切責任職務仍積壓於三五當局者，必顯此失彼，貽誤工作。
- B. 廠長或領工之職責紛繁，如工人之選用訓練與領導，原料之供給，機器之整理，工作指導與監督皆集於一人，非有超越能力者不能勝任，此種人選，極難物色。
- C. 無分工合作之精神。
- D. 隸屬變更時常遭困難。
- E. 如少數有能力者離開，則此組織遭受絕大之困難，或因之而全部倒閉。
- F. 領工工作過於繁雜，無法顧及工人之工作狀況及勤惰等項。

總之，此種組織，不能發揮分工專業之功用，實為其最大缺點，今日工業除小規模之工廠外，此種組織已不多採用，惟此種組織之優點亦甚多，不可忽視。

II. 機能組織

機能組織亦有稱職能組織或橫向組織 (Horizontal Organization)，為科學管理之父泰勒所首創，其目的在改良古老的直線組織。此種組織係根據機能

將工作劃分為若干特殊部門，以充分發展專門知識。每一部門主管均同時具有機能權力 (Functional authority) 或幕僚權力 (Staff authority) 及直接權力 (Direct authority) 或直線權力 (Line authority)，因而使整個組織之權力分裂 (Split authority)，此為機能組織之最大特點。機能組織雖經泰勒早年提倡，但甚少單獨應用於企業，然其對於着重機能分工或專業化方面，實有莫大之啓示與貢獻。

機能組織是把每一項工作交給一個對於這項工作有專門才能的人處理，他不是對於某一部份 (Department) 負責，他是對於各部份中的某一件事情負責。

機能組織如〔圖 2-3〕所示。

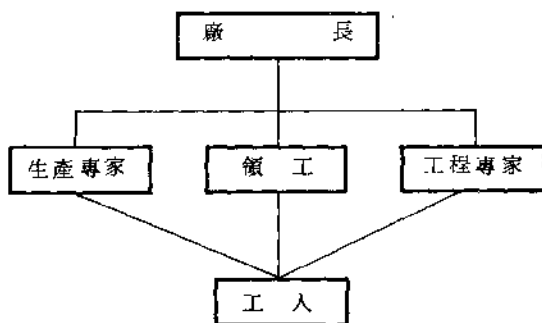


圖 2-3 機能組織

茲比較此種組織之優劣點如下：

i) 優點：

- A. 可以利用各人之專長，易於改進。
- B. 計劃者與執行者分開，能有長足之改進，不受環境影響。
- C. 所有工作均有預訂計劃。
- D. 監督及指導多，工人可專心工作，生產效率增加。

ii) 劣點：

- A. 職權交錯，權力分散，違反權責確定制度。
- B. 工人所應付之對象太多，無所適從。
- C. 用人較多，間接成本無形增高。

- D. 違反命令統一之原理，如工作責任在兩部門時則難期發揮高度效率。
- E. 各部門主管彼此間易生摩擦與衝突。

Ⅲ. 直線及幕僚組織

此種組織係採取直線組織與機能組織之優點而合併應用之，指揮系統，由上而下，一如直線組織，因之權限與職責，皆有明確之規定，級層的系統分明，組織的基礎穩定，不致發生抵觸和紊亂。另於各級主管之外，增設專門人員或幕僚人員，每一專家或幕僚人員，負責主持一種專門職務或類似若干種職務。可以收到分工專業化之功效。故目前甚多工廠，均有專業工程師之設，其目的及任務即在此。

此種組織與機能組織不同之處，在於各專家不直接對下級員工發佈命令。他們的建議和指導，必須透過各階層主管人員，始能向下級傳達。因此各級主管人員，依然直接節制所屬員工，保持命令統一之要素和組織系統。但各級主管不再兼負專門性的職務和責任，而僅是監督與執行這與直線組織又不相同。其組織系統如〔圖 2-4〕。

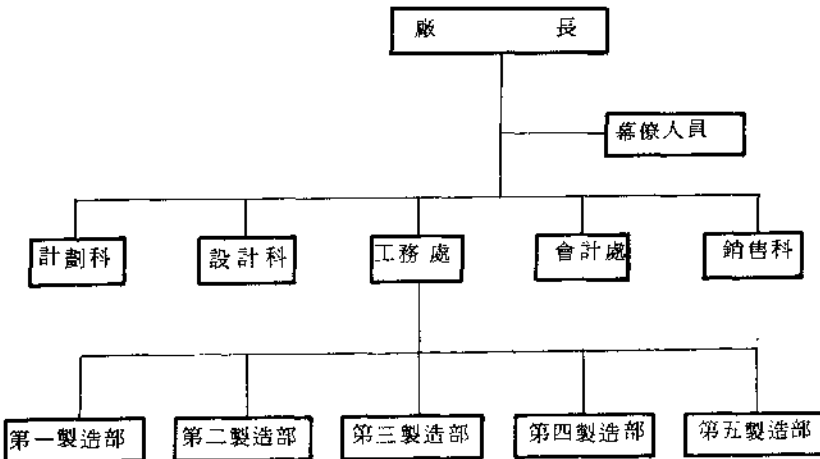


圖 2-4 直線及幕僚組織

直線及幕僚組織為近代企業採用最多者，茲比較此組織之優劣點如下：

i) 優點：

A. 命令統一

- B. 責任集中，權力線明晰。
- C. 有分工專業之利益。
- D. 管理系統完整，隸屬關係分明。
- E. 整個組織較易平衡，因而達成有效之集體工作。

ii) 缺點：

- A. 直線人員與幕僚之間，容易形成互相漠視，發生誤會與摩擦，甚至採取敵對態度。
- B. 幕僚有時侵犯直線人員之權力或牽制其行動。
- C. 在大規模工廠中協調與報告等活動尤多困難。

Ⅲ. 委員會組織

組織之型態，有所謂委員會者，實在講起來，是一種輔助的型態，不是完備的型態。委員會組織係指一羣個人之團體，在所指定責任範圍以內隨時開會討論一切有關問題，以達成建議或決定之目的。委員會有暫時與永久之分，後者稱為常務委員會（Standing committees）。在企業方面一種最普通之委員會乃屬於顧問機能（Advisory functions），其責任所涉及之範圍如政策形成，員工建議評價，生產方案，各種產品線（Line of products）批准，品質標準，工作時間，薪工標準，及社會事件等。委員會亦為多頭管理（Multiple management）之一種，至於委員人數之多寡，當視實際需要情形而定。其主要優點為乘衆人之智，用衆人之力；集體完成判斷自較審慎週詳而鮮錯誤；委員會中如少數人離開，不致影響企業管理方面之連續性（Continuity）與穩定性（Stability）；可用以發揮人員潛力與激發主動創設；可用以交流有關消息或觀點與方便協調工作。其主要缺點為採取行動較慢，常坐失與人競爭之機會；各委員間之意見如爭持過甚，常易取折中方案，有損管理方面集體工作之效果；身為單位主管之委員，常因自己意見不能通過而有失敗沮喪之感，影響今後之工作精神，且不積極支持所通過之方案；若干主管常利用設立一種委員會討論，以延緩或阻止採取某項行動；有時主管不願授權某一部屬，乃建立一委員會處理其事，以達分裂權力之目的。

V. 影響組織型態之因素

決定組織結構之型態時，應儘量減少其弱點，充分發揮其優點，如此方能用以有效完成工作。影響組織型態之因素甚多，茲分別略述如下：

- i) 有關管理哲學方面之因素：其最重要者為分權（Decentralization）或集權（Centralization）之程度，較次要者為公共關係（public relations），員工關係（Employee relations），顧客服務，着重革新程度，內部晉升制度（Promotion from within），在經濟循環轉捩點（Cycle turning points）時之政策變更，核定價格政策，競爭強度，退休政策（Retirement policy），及存貨政策等。
- ii) 有關研究發展方面之因素：企業成長至相當程度以後，必須設立研究發展部門，雇用各種人員及科學家，以從事於研究及革新工作，如此方可獲得競爭之優勢。惟組織各方面對此部門及工作須有適當之配合與支援，始有成功之望。
- iii) 有關企業環境方面之因素：企業環境常有甚大變更，組織結構自有針對配合之必要。其最著者如自動化機器及電子高速計算機（Electronic, high-speed computer）之採用，影響組織型態至大。他如產品、程序及工作方法之變更，亦足以影響組織之型態。
- iv) 有關其他方面之因素：如企業內非正式組織（Informal organization）之情形及其有關人員之能力與威望，亦可影響組織之型態，因希望能將彼等納入正式組織（Formal organization）之故。他如市場地區之散佈情形，所採推銷途徑，企業經營時間久暫，產品及方法之特性，所需工人技藝程度，企業目標及規模大小等因素，均可影響組織之型態。

2-5 工廠組織之應用

前節所述工廠組織之型態為靜的組織，將此應用時，始為動的組織。今將組織應用上必要之事項分述於下：

I. 制定作業系統：

作業系統之制定，常與業務之性質及規模大小有關，同時與工作人員一日之工作量及工作時間亦有關係。倘工作量與工作時間均能標準化，則可決定工作人員之適當工作量及作業程序。因之，組織中各部門間之關係，亦可決定，此即為作業系統。例如銷售科接一訂貨單，將此遞送至製造部，由製造部送至設計科。購置科依設計科所設計者購置必須之原料。計劃科擬定製造程序及必須之工作時

間等，物料科依其順序發給必要的物料。最後完成之產品經檢驗後送發銷售科，如此所定之程序，稱為作業系統，為組織應用上極為重要之事項。

II. 規定標準手續：

凡日常重複處理之工作，應選一最經濟之辦法為標準手續，按照進行。例如接受訂貨，驗收購料，雇用工人等等，均可依照實際情況定一標準手續，有此標準規定作為詳細指導，則執行員工不須自行計劃其工作方法而可避免錯誤，管理人員亦可對此例行工作免除每次裁決指示之煩，將此責任明白授權於其部屬，因得專心策劃重大業務，依此標準規定，即監督與考核工作，亦變為異常簡單。

III. 化組織制度為規章表冊

根據事實分析，應用組織之原理，建立組織制度之後為使人人瞭解其職責與地位，及如何配合聯繫，應將各種制度與手續以書面文字訂定為規章細則，並將此制度規章細則，製為組織表，程序表，並編印為各種手冊。如此辦理利益有六：

- i) 用書面文字明定權限與責任，可避免一切誤解與曲解。
- ii) 訂立規章圖表時必須精細考慮，如有不妥頗易發見而改正。
- iii) 使每一員工明瞭組織之全貌，個人在組織中之地位與關係，及可能升遷的希望均可自知。
- iv) 可作分級分職，規定薪俸之依據，及選用新人之標準。
- v) 有助於成本計算及預算編訂。
- vi) 口頭指導訛傳之弊可以避免。

III. 編印手冊

彙集各項制度規章細則之手冊，可大致分為三類：

- i) 工廠組織手冊：包括工廠經營之方式，組織之體制，各主管之權限與責任。
- ii) 業務方針手冊：說明工廠之基本方針；包括業務範圍，生產與市場概況，人事關係問題以及工廠一般情形。
- iii) 分部業務手冊：將每一部門之業務性質、工作範圍、部內組織概略，職權與責任，加以說明，供本部門員工之用。

良好之組織，其系統表中每一個人之下直接統轄職員人數，應有一最大限度，根據Graicunus之理論，至多不應超過五人，實際一般通例，決無超過七人

者；惟統轄工友，則可達二十人。蓋每一人統轄之人數增加則事務急劇增加，若超過一定限度，則一人之精力有限，不能全部控制與了解。同時自最高級以至最低級，級數亦不宜過多以免辦事過緩。一般言之，至多不能超過六級。

習 題 2

1. 試述組織之意義及其重要性。
2. 組織、系統、制度有何區別？
3. 何謂組織之 P R S 觀念？
4. 組織之基本原理及管理原理各有那些？
5. 爲什麼要訂立適當之管理規則及章程？
6. 在組織之基本原理中，爲什麼要課予固定之責任？
7. 試簡述組織上之五大要素。
8. 組織之型態約有那幾種？
9. 直線組織與機能組織各有那些優劣點？
10. 直線及幕僚組織與機能組織有什麼區別？
11. 委員會組織有些什麼優劣點？
12. 試述影響組織型態的因素。
13. 工廠組織之應用包括那些事項？
14. 各種制度規章之冊，大致可分爲幾類？試簡述之。