

Chapter 7

組織概論與組織結構

● 關鍵焦點

1. 本章係探討組織理論、結構與組織病象等議題，歷年出題比例約為7.64%。
2. 莫根的組織譬喻常考；帕深思、愛賽尼、布勞及史考特、卡斯特與羅森威格等的組織分類，勿混淆。
3. 各時期的組織理論、垂直分化與水平分化，常出題。
4. 各種組織結構型態及各種組織病態，如：白京生定律、寡頭鐵律、邁爾斯定律、團體盲思等，請區分清楚。

申論題

Essay Question

- 一、將組織視為是種系統理論（Systems Theory），其基本要旨有那些？試請說明之。

（99身心三）

【解析】

- 一 在系統理論時期，重視組織外部環境對其產生的影響，以系統觀點來研究組織，視其為開放系統。
- 二 基本要旨認為組織的特性如下：
 - 1 是外在環境系統中的開放系統組織自外界接受各種輸入，轉換後輸出，也藉自我改變來適應環境。

2 次級系統理論

卡斯特與羅森威格認為組織內部包含5個次級系統，以維繫組織的運作，包括結構的、技術的、心理社會、目標與價值的、管理的。

3 具有界限性

封閉性組織的界限為剛性，不可滲透；開放性組織經由可滲透的界限，與外部環境產生互動；而界限的功能為過濾、確定組織活動的範圍、交切面的觀念。

4 為「反饋系統」

組織自外界輸入資訊資源，透過轉化與產出對環境發生影響，並進行自我調整，保持動態平衡與方向。反饋系統能避免組織脫軌，故組織控制成為管理人員的主要功能之一。

5 是新陳代謝系統

組織經由與外部環境互動，輸入所需資源、能量、訊息，而永不墜落，即反熵作用（新陳代謝）。

6 是系統交錯重疊的體系

組織是外在環境系統的一環，內部又由若干次級系統構成，規模愈大就愈具層級節制的特性。

7 有適應與維持裝置

組織為維持與外部環境一致，有積極主動的適應裝置，如互相調適；為保持內部各系統間平衡，具有消極被動的維持裝置，如制度規章。

8 具殊途同歸性

開放系統雖受不同外在因素及不同內部活動影響，仍能達成任務，即條道路通羅馬的殊途同歸性，使得改善組織問題時，不侷限「最佳的唯一方法」。

9 其成長是經由內部精心的設計

組織與外部環境保持互動，也隨時調整內部組織、工作流程、管理

方式，使組織分化程度愈來愈高，形成新型態的組織。

申論題

Essay Question

二、何謂組織結構的分化？組織結構的分化可分為那些不同面向？「機械的」與「有機的」組織結構二者特徵差異為何？試分別說明之。

(99高三)

【解析】



組織結構分化

- 1 組織為適應外部環境變遷，已趨向高度分工與專業化，功能愈複雜，分工愈明顯，故產生職能分化的現象。
- 2 組織結構分化之重點是將結構進行功能性的分割，使其成為特定分支系統，分為垂直分化與水平分化，前者形成各層級，後者形成各部門或單位。



機械式與有機式的組織結構之差異

柏恩斯和史塔克（Burns & Stalker）認為封閉系統的組織結構是機械結構，偏向固定、嚴密、制式化；而開放系統的組織結構是有機結構，偏向彈性化。其結構特徵差異如下：

1 機械式結構

- (1) 高集權化、高複雜度、多層級、多法令、控制幅度小。
- (2) 固定、嚴密、正式化、標準化。
- (3) 命令與決定、重視地位權力、重視效率與程序。
- (4) 工作目標明確、整合容易，適合穩定的環境。
- (5) 部門間人員互動低，適合例行性、機械動作的生產作業，如：人造絲廠。

2 有機式結構

- (1) 高分權化、低複雜度、低層級、少法令、控制幅度大。
- (2) 彈性、鬆散、調適性、無標準化。
- (3) 忠告與消息、重視知識權力、重視彈性與自主。
- (4) 工作目標彈性、整合不易，適合多變的環境。
- (5) 部門間人員互動高，適合研究發展，如電子公司。

申論題

Essay Question

三、矩陣組織（**matrix organization**）是一種彈性的組織結構，試說明此種組織型態的特性、優點與缺點。（100高三）

【解析】

一 矩陣組織

又稱專案組織或柵欄組織，乃為解決特定問題的組織型態，借調人員任務結束後，須歸建原部門，始於美國航太工業研發策略所採的彈性組織結構。

二 特性

臨時性的動態組織、開放性的團體、人員互動頻繁、為特殊目的設置。

三 優點

專案主管任務目標明確、可訓練通才管理人員、專案人員能發揮所長、具有彈性適用於實際情況、可消除部門間的本位主義。

四 缺點

專案主管與功能部門主管易有職權衝突、組織設備不可能由某專案長期占用、人員變動大造成心理不安、部分人員產生了雙重忠貞問題。

申論題

Essay Question

四、解釋名詞：按功能分部化（departmentalization by function）。

（96原民三）

【解析】

功能分部化乃將同性質工作類歸於同部門，由其全權負責，如製造、人事、財務、總務。當各部門功能繼續擴大，為求更專業，可下設更多次要功能部門。為最普遍的分部化方式，政府部門成立之初運用最多。

申論題

Essay Question

五、解釋名詞：白京生定律（Parkinson's Law）。

（96原民三）

【解析】

英國白京生（Parkinson）1957年出版《白京生定律及關於行政的其他研究》，所提的組織病象，又稱「組織麻痺病」，病象如下：

- （一）首長喜歡增加用人，以顯現自己權勢，如「建立王國」一般。
- （二）首長不用才能高於己的人以免競爭，年代愈久，職員素質愈低。
- （三）開會時間長短與討論議題重要性成反比，因為大事無人發言。
- （四）機關採委員會型態組織愈來愈多，委員數量也愈多，毫無效能。
- （五）機關行政效率愈差，建築外觀及設備卻愈來愈豪華，日趨腐敗。
- （六）機關預算儘量用光，免得下年度的預算被刪減。

申論題

Essay Question

六、解釋名詞：邁爾斯定律（Miles' Law）。

（96原民三）

【解析】

美國聯邦政府預算局官員邁爾斯（Miles）於1949年發表經驗感想，即行政人員的角色皆由其擔任的職位所決定，擔任何種職位便有何種立場；

也就是職位決定立場、「屁股決定腦袋」、「人在江湖、身不由己」。定律如下：

- （一）職位決定立場。
- （二）權責不相當、責總是大於權。
- （三）向上爭權、向下攬權。
- （四）侍候多名上司非難事。
- （五）愛說話、不耐聽。
- （六）夾處上司部屬兩面光。
- （七）服務惡化、不滿就多。

Multiple Choice Question

選擇題

- 1 如果我們從「組織系統表」來觀察，將發現行政組織就是權責分配的關係，這種理解行政組織意義的觀點，係屬下列何者？ (99身心四)

(A)動態的觀點 (B)靜態的觀點 (C)生理的觀點 (D)心理的觀點

答案：B

【解析】靜態的觀點係以結構來研究組織，認為組織是許多不同部分所集合的完整體，行政組織即權責分配關係或層級節制體系，可用「組織系統表」表示。

- 2 把組織看成人員之間情感交流與思想溝通所形成的一種「團體意識」，係屬於下列何種理論觀點？ (100原民三)

(A)心態的 (psychological) 觀點 (B)生態的 (organic) 觀點
(C)動態的 (dynamic) 觀點 (D)靜態的 (static) 觀點

答案：A

- 3 「組織是一個有機體，是隨著時代環境的演變自求適應，自謀調整的團體」，這是從何種觀點來解釋組織？ (100地方三)

(A)靜態的觀點 (B)動態的觀點 (C)生態的觀點 (D)心態的觀點

答案：C

- 4 在莫根 (G. Morgan) 所提各種組織意象中，「全像圖的組織設計」，最接近何種組織意象？ (98地方三)

(A)組織是機器 (B)組織是文化 (C)組織是大腦 (D)組織是有機體

答案：C

【解析】莫根認為：全圖像組織設計係模仿「大腦」的，將整體植入所有部分中、創造連結與重複、造就特殊化與通則化並存、創造自我組織的能力，形成既整合又分化的動態體系，以因應環境急速變化。

- 5 下列何者不是摩根 (G. Morgan) 全像圖組織設計的原理？

(A)使整體植入所有部分 (B)造就特殊化與通則化並存

選擇題

Multiple Choice Question

(C)連結與重複的斷續

(D)創造自我組織的能力（99原民四）

答案：C

- 6 莫根（G. Morgan）提出何種原理，強調一個富有彈性與全面性的組織，應做到：使整體植入所有部分、創造連結與重複、造就特殊化與通則化並存和創造自我組織的能力等四點？

(A)全面品質管理

(B)全像圖設計

(C)計畫評核術

(D)無缺點計畫

（98原民四）

答案：B

- 7 下列何者不是摩根（G. Morgan）提出全像圖組織設計的原理？

(A)將整體植入所有部分

(B)重疊的重要性

(C)必要的單一性

(D)適中的規範

（101身心四）

答案：C

【解析】因翻譯的關係，重疊的重要性即「創造連結與重複」，適中的規範即「造就特殊化與通則化並存」。

- 8 從格蘭納（L. Greiner）組織生命週期的理論來說，下列有關行政組織設計的主要課題，何者錯誤？（101高三）

(A)分化與整合的平衡

(B)動態與生態的平衡

(C)集權與分權的平衡

(D)標準化與機動調適的平衡

答案：B

【解析】組織生命週期有4個主要階段，即創生、成長、衰敗與死亡，格林納（Greiner）認為組織在演進的過程中，分別藉由創造、指揮、授權、協調、合作等5個階段而成長，每一個階段都終結於組織面臨重大問題而導致的危機。以組織設計方面來說，乃重視分化與整合的平衡、集權與分權的平衡、標準化與機動調適的平衡。

Multiple Choice Question

選擇題

- 9 依據T. Parsons的觀點，以組織的社會功能來分類，下列何種組織是屬於整合性的組織？

(A)學校 (B)企業公司
(C)教會 (D)政黨、利益團體 (100原民四)

答案：D

【解析】以達成社會整合為目標的組織：乃協調衝突，完成機關期望及鼓勵人們的行動方向；如法院、律師公會、政黨、利益團體。

- 10 下列何者不屬於帕深思（T. Parsons）所稱「模式維持」的組織？

(A)政黨 (B)學校
(C)教會 (D)博物館 (100原民三)

答案：A

【解析】以維護型態（模式維持）為目標的組織：其功能為解除合法價值間的衝突，維持價值模式，可視為教育文化功能；如學校、教會、文藝或藝術機構。

- 11 艾塞尼（Amitai Etzioni）認為機關長官皆掌握三種權力，其中除強制權力及獎勵權力外，尚有：

(A)功利權 (B)規範權 (C)決策權 (D)指揮權 (96普)

答案：B

【解析】艾塞尼以人員的順從程度將組織區分為：強制型組織、功利型組織、規範型組織。

- 12 下列那一種組織類型，其特性是組織成員重視權利與義務的均衡？

(A)強制性的組織 (B)功利性的組織
(C)獎勵性的組織 (D)規範性的組織 (99普)

答案：B

【解析】功利型組織乃藉物質、功利等報酬方式，來管理部屬，特別重視獎勵，部屬以計較的參與來回應。

選擇題

Multiple Choice Question

- 13 根據艾桑尼（A. Etzioni）以機關人員權力運用關係為標準，對組織所做的類型區分，下列何者不是規範型組織？（99身心三）

(A)監獄 (B)政黨 (C)教會 (D)學校

答案：A

【解析】規範型組織係藉榮譽報償的方式，來激勵部屬，部屬以道德的參與來回應；如：學校、教會、政黨。

- 14 根據艾桑尼（A. Etzioni）以機關人員權力運用關係為標準，對組織所做的類型區分，政黨屬於那一類型的組織？

(A)規範型組織 (B)功利型組織
(C)互利型組織 (D)強制型組織（97地方三）

答案：A

- 15 政黨、商會、工會以及宗教團體等，如以主要受惠對象為分類標準，應是屬於：（101身心三）

(A)互利組織 (B)公益組織 (C)服務組織 (D)企業組織

答案：A

【解析】布勞及史考特（Blau & Scott）以組織的主要受惠者來分類：其中互利組織如政黨、公會、商會、宗教團體。

- 16 布勞（P. Blau）與史考特（W. Scott）以組織的主要受惠者為組織分類標準，下列何種組織的主要目的是在「謀求某部分特定社會大眾的利益」？

(A)互利組織 (B)服務組織
(C)企業組織 (D)行政組織（101普）

答案：B

【解析】服務組織之目的係為服務特定社會大眾，如：大學、醫院、社會福利機構；主要課題是協調專業人員與行政人員的衝突。