



# 管理學

## 第七章

## 組織與領導

1

組織建構原則

2

組織設計

3

權力來源

4

魅力領導與轉換型領導



- 激發一個人的潛能，就要把他逼入絕境，才會有突破。  
-紀大偉(作家)



### 影片連結

- 組織-柯p五人組織會議

<https://www.youtube.com/watch?v=llaqxkVmL5U>

- 魅力領導-同樣的話不同人說，會有不同結果

<https://www.youtube.com/watch?v=0q8Zd87U5mg>



## 學習目標

1. 了解組織構建之五大原則。
2. 了解機械式組織與有機式組織觀念。



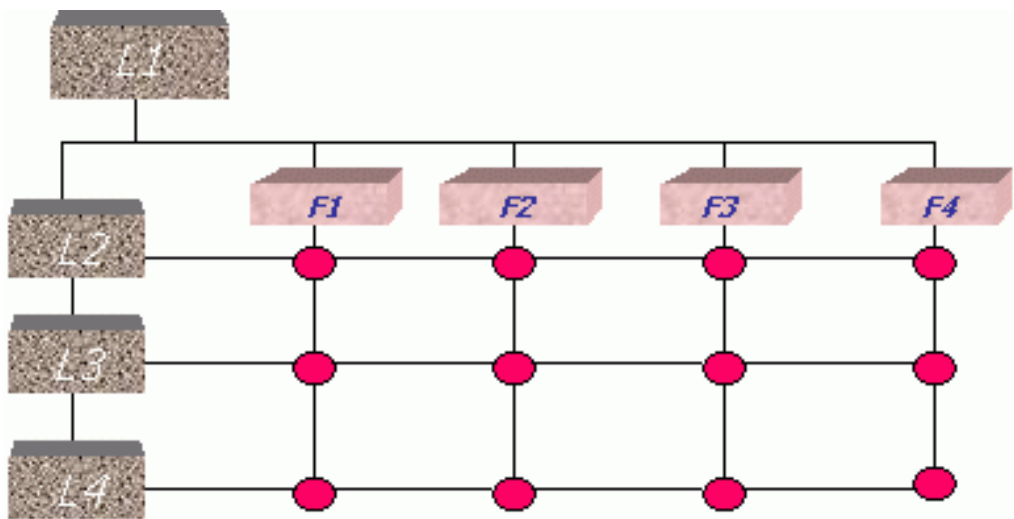
### 學習目標

- 3. 了解功能別結構組織。
- 4. 了解部門別結構組織。



## 學習目標

5. 了解矩陣 / 專案結構組織。



### 學習目標

6. 了解權力來源。





### 學習目標

7.了解「魅力領導」與「轉換型領導」。



### 柯P的神祕五人小組

台北市長選戰，政治素人柯文哲席捲85萬票，這是歷任台北市長選舉第二高票，僅次於2002年當選的馬英九。柯P選戰打法，不是隨興而是科學精算出來的。

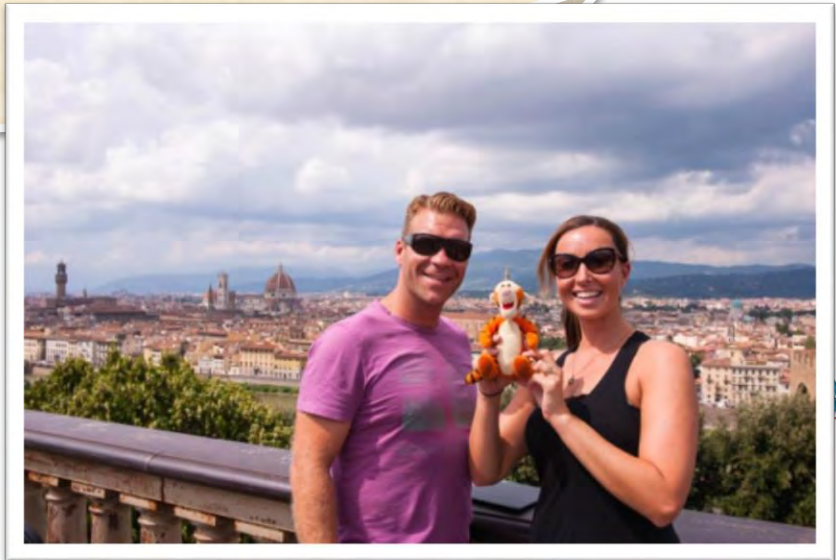


其中最強大的秘密武器，就是「大數據」，由一支5人組成的小組操盤，其中年紀最小的成員僅24歲。

5人小組最重要的工作，就是從1400萬人次的台灣臉書用戶，共按出6億個讚的海量數據中，監測網路輿論，進而對柯提出具體因應建議。



經由五人小組的分析，他們最後綜合的意見成了柯P競選的中樞神經，指揮了選戰議題的選擇和主打，最後也成功贏得選戰。組織是企業運作的基礎，不同的組織架構，也造就了不同的執行效果。



1

2

3

4

### 7.1 組織構建原則

「組織」(organizing) 係建立組織結構之程序，組織架構 (organizational structure) 則係組織工作之正式安排與規劃 (Robbins and Coulter, 2014)。



### 1. 工作專業化

#### 7.1 組織構建原則

1

2

工作專業化 ( work specialization )  
係組織可將工作依其個別工作之類  
似性質歸類程度 (Robbins and  
Coulter, 2012) 。



### 分工

#### 7.1 組織構建原則

1

2

3

4

工作專業化植基於亞當史密斯之「分工」觀點，每位工人應有其負責之專責事項，而非將所有工作從頭到尾全包，他並提出大頭針之製作，若以10個工人採自行鑄造方式，每人只能一天產出10根，但若將10個工人分別負責單一工作，則專業化結果，一天之產量可達到48,000根，是當初10（100根）產量的480倍。



### 2. 部門化

#### 7.1 組織構建原則

1

2

3

4

部門化 ( departmentalization ) 係管理者將相關工作歸屬於同一部門，並將員工分派負責完成各項工作(Dessler, 2004)。

企業有其必需完成之各項任務與工作，方可達成相關營運目標，因而，管理者必須先釐清有哪些工作必須執行？而同類之工作予以歸總，並統一由某一部門負責執行。





### 3. 指揮鏈

#### 7.1 組織構建原則

1

2

3

4

指揮鏈 ( chain of command ) 係組織中上司與下屬之職權關係，決定誰向誰報告？誰聽誰命令之規範(Robbins and Coulter, 2014)。

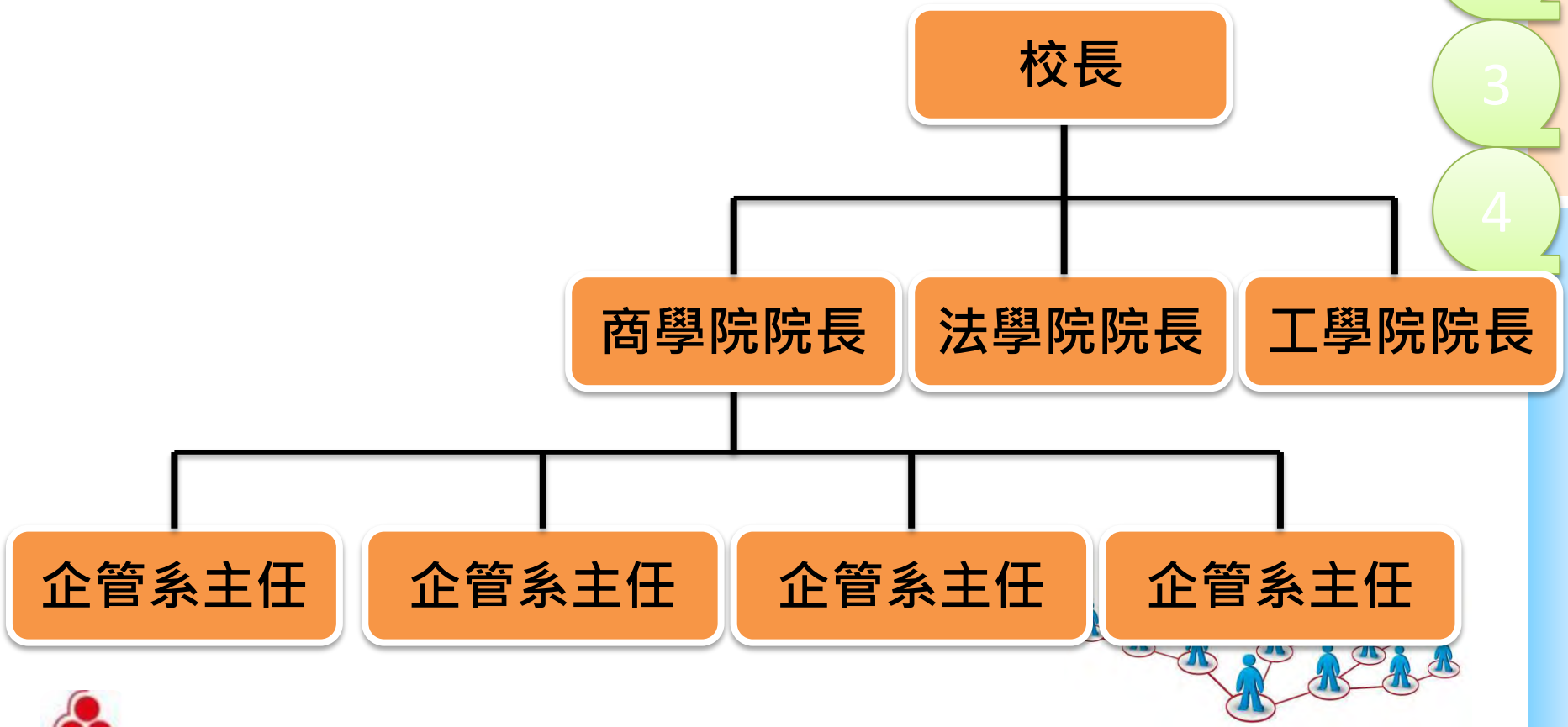
當明確之指揮鏈關係建立後，員工會知道有問題時，向誰尋求支援、協助？而當問題無法解決時，他應該向誰負責？而無法獨力完成工作時，誰又是可以分擔工作之同仁？



圖7-3 學校指揮鏈

7.1 組織構建原則

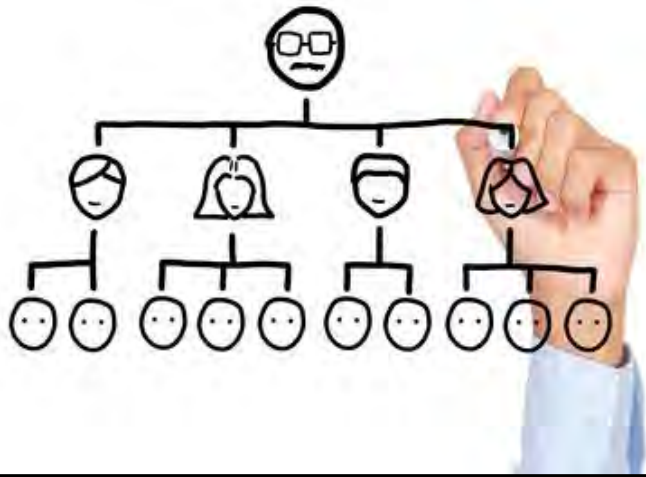
- 1
- 2
- 3
- 4



### 4. 控制幅度

控制幅度 (span of control) 係  
管理者可以有效控管之下屬人數  
(Robbins and Coulter, 2005)。

在傳統管理理論，認為3-5人之  
控制幅度，為一般主管平均所  
能控管之最標準人數。



#### 7.1 組織構建原則

1

2

3

4

### 控管多少位下屬

#### 7.1 組織構建原則

1

2

3

4

一位主管究竟可以控管多少位下屬，並且能夠有效控制，這是一個管理上重要課題。如果一位主管能夠控管愈多的部屬，就可減少企業內主管人數，降低主管部分之薪資成本；



但若讓一位主管控管超過其能力所能控制之下屬人數，則不僅工作目標無法達成，員工工作之勞逸不均或工作效率不彰，反倒影響部門內工作氣氛與工作士氣。



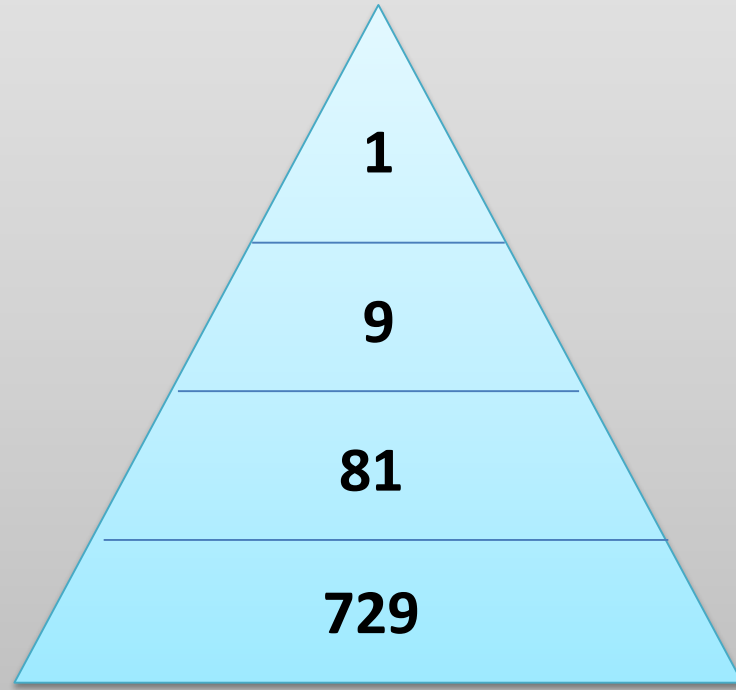
圖7-5 控制幅度比較

7.1 組織構建原則

- 1
- 2
- 3
- 4



控制幅度：3人



控制幅度：9人



### 5.集權 / 分權

#### 7.1組織構建原則

1

2

3

4

集權（centralization）係組織決策集中在單一點之程度，分權（decentralization）係低階層員工可參與或決定決策程度 (Robbins and Coulter, 2014)。



羊立圖書

企業之決策若都由高階層決定，其集權程度則相當高，反之，若是許多決策都有中、低層員工之參與，此即分權程度高之狀況。

### 7.2 組織設計

組織一般而言，可以分為機械式組織 (mechanistic organization) 與有機式組織 (organic organization) 兩種 (Robbins and Coulter, 2014)。



1

2

3

4



## 表7-1 機械式組織與有機式組織之比較

7.2 組織設計

1

2

3

4

機械式組織	有機式組織
高專業化	跨功能團隊
僵固部門化	跨層級團隊
明確指揮鏈	資訊流通自由
較狹小之控制幅度	較寬之控制幅度
決策集中化	決策分權化
高度正式化	低度正式化





### 1. 功能別結構

#### 7.2 組織設計

1

2

功能別結構 ( functional structure ) 係以相同或相似專門人員，集合在同一部門，故為組織主要架構。



### 圖7-6 功能別結構之組織架構

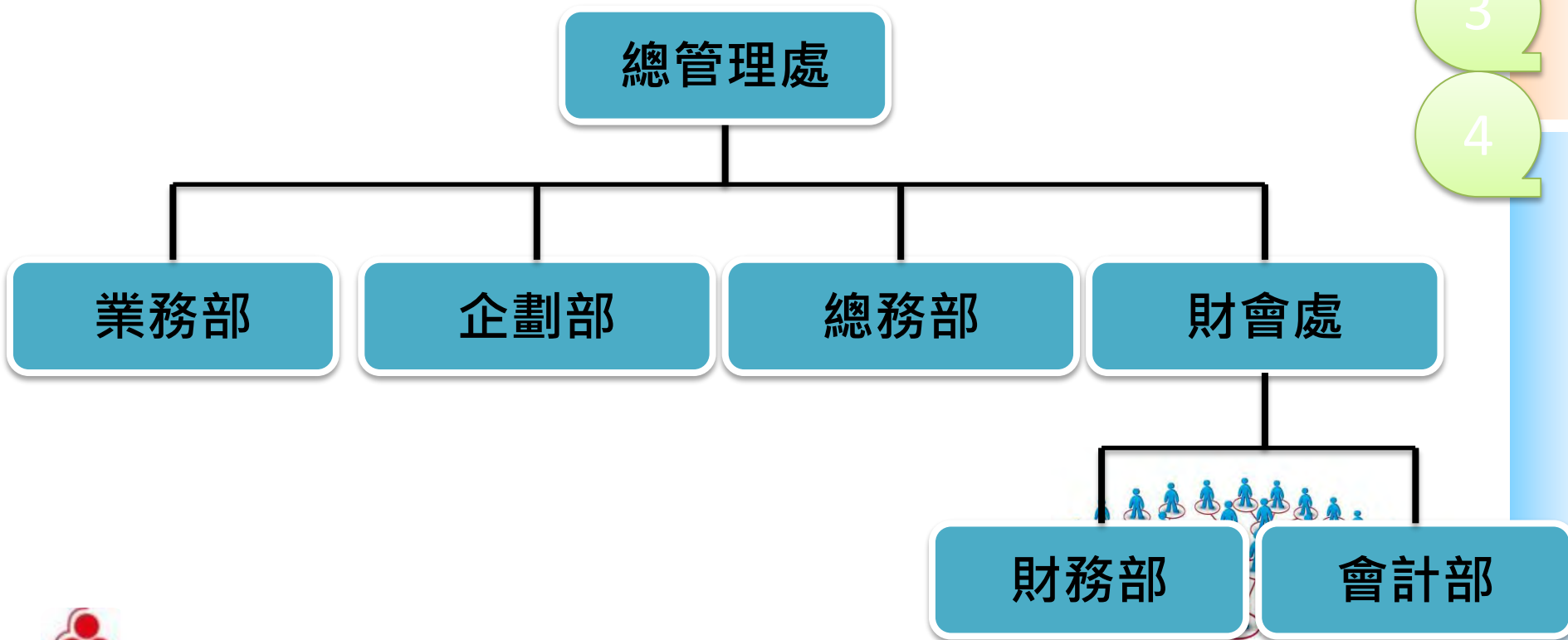
7.2 組織設計

1

2

3

4



### 2. 部門別結構

#### 7.2 組織設計

1

2

3

4

部門別結構 ( divisional structure ) 係以個別之事業單元或部門來建構組織。又分為產品別、事業部別、顧客別與地區別四種(Hitt et al., 2005)。



## 圖7-7產品別組織架構

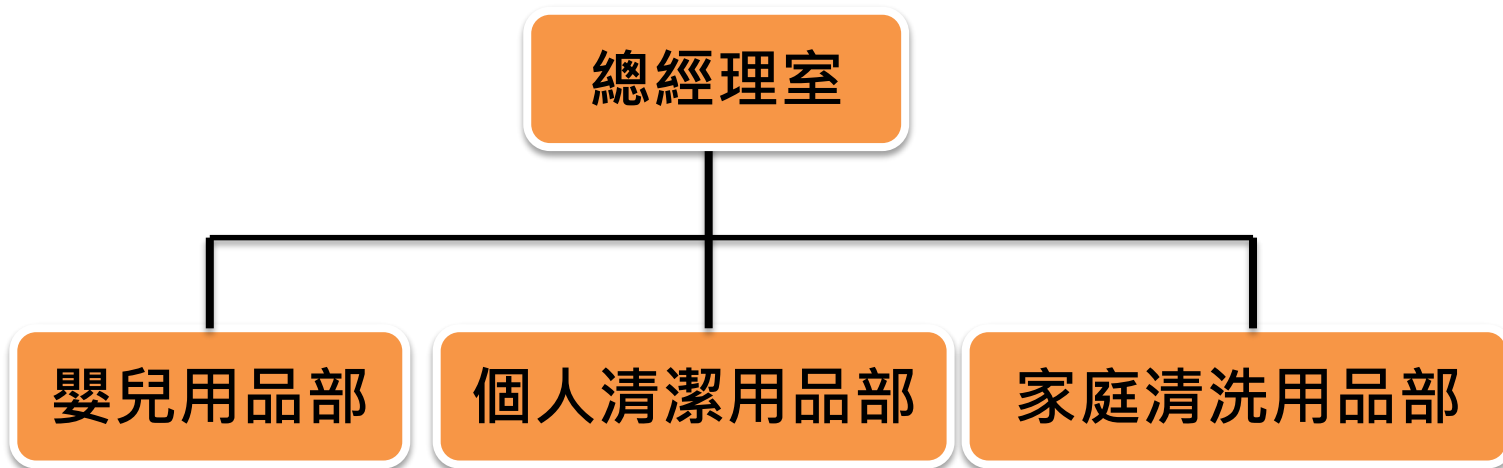
7.2組織設計

1

2

3

4



## 圖7-8事業部別組織架構

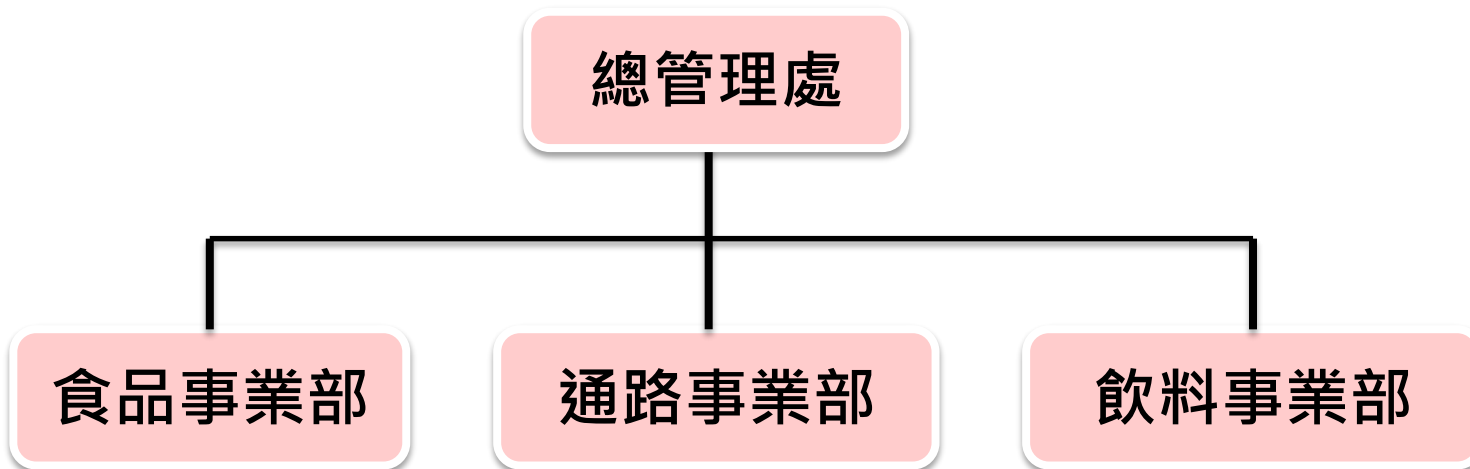
7.2 組織設計

1

2

3

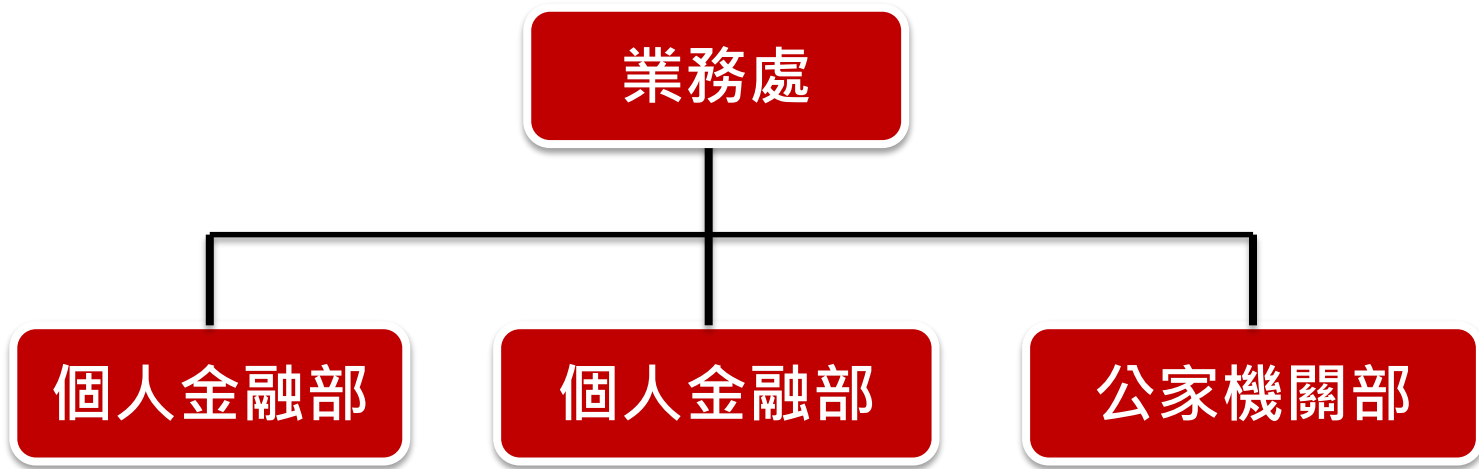
4



## 圖7-9顧客別組織架

### 7.2 組織設計

- 1
- 2
- 3
- 4



## 圖7-10地區別組織架構

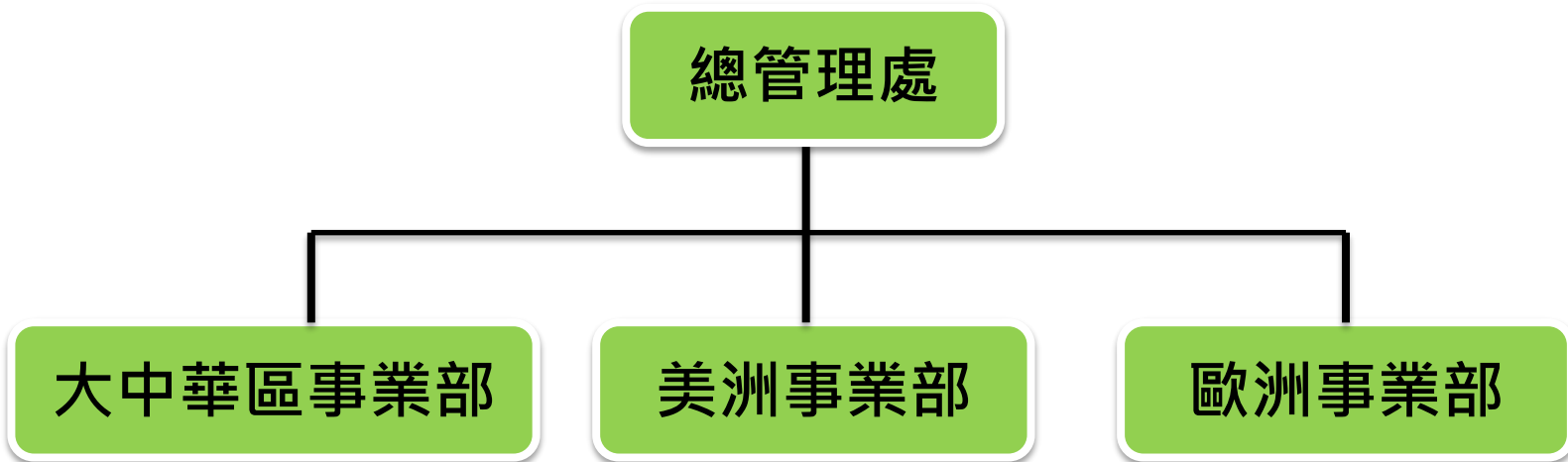
7.2 組織設計

1

2

3

4



### 3. 矩陣 / 專案結構

#### 7.2 組織設計

1

2

3

4

在傳統型態組織，係單純按照功能別或部門別來設計組織；而所謂現代型態組織，其實仍參照傳統組織理論，而有彈性或多重型態組織之綜合運用。矩陣結構（matrix structure），係有兩種以上之不同組織概念設計。

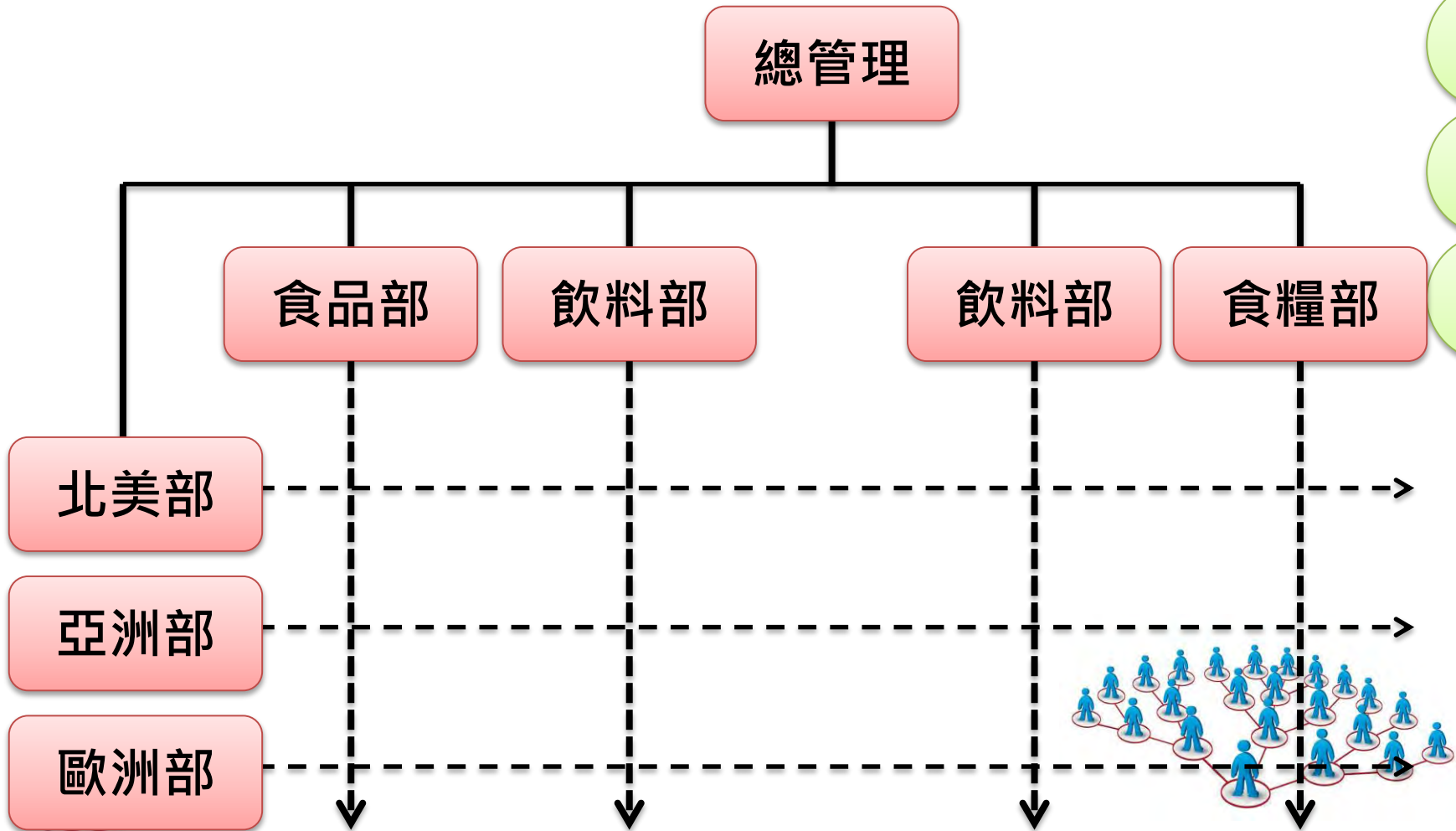




圖7-11矩陣組織架構

7.2 組織設計

- 1
- 2
- 3
- 4



### 專案結構

#### 7.2 組織設計

1

2

3

4

組織（organizing）是決定結構（project structure）係組織無正式之部門設立，所有工作以專案方式存在。

員工各有其專長和特殊能力，以顧問 / 專員等頭銜聘用。當某工作專案完成時，小組即行解散，而後再編派至不同專案小組任職。例如：工程顧問公司或建築、裝璜公司，即可以專案結構組織員工，俟專案完成，就再重新調整，將員工編入另一專案繼續工作。



### 7.3 權力來源

企業由人所組成，小公司可能只有十數人，大型企業可能高達數萬人。在經由組織設計，如何有效領導和溝通也是重要議題。



領導 ( leadership ) 是影響人員達到目標之能力 (Daft and Marcic, 2004) ，簡單來說，領導的重點有二，一為「影響」，二為「使達成目標」。



### 1. 法制權

#### 7.3 權力來源

1

2

3

4

法制權（legitimate power）係來自擔任正式組織職位，組織所授與此職位之權力。如在企業中，一旦擔任董事長或CEO之職，企業內所有員工都需聽從此人指揮，不論新任CEO國籍、膚色、性別、年齡，所有員工均需遵其工作上之指示。



### 2. 獎賞權

獎賞權（reward power）係管理者給予下屬獎勵之權力。一般之獎賞，有口頭上的讚美、肯定，而比較實質或受歡迎的是金錢上的加薪、獎金，或是職位上的升遷，管理者可由此獎賞權來影響員工行為。

#### 7.3 權力來源



例如：在企業之銷售部門，都會有「業績獎金」制度，管理者可設定不同業績達成度所擬給予之獎金比例，如此，就能激勵員工努力銷售。



### 3. 強制權

#### 7.3 權力來源

1

2

3

4

強制權（coercive power）係管理者可給予下屬懲罰或建議懲罰的權力，相對於獎賞權是正面，較受員工歡迎的結果，強制權則是負面，令員工情緒不快的處理。



懲罰權可使管理者斥責、批評員工，對下屬減薪、降級，甚至要求員工離職，離開公司。



### 4. 專家權

#### 7.3 權力來源

1

2

3

4

專家權 ( expert power ) 係管理者個人對於工作之特殊知識或專業技能，此為管理者個人因素所產生之管理權力。當管理者確為某方面之專家，常使下屬自然心悅誠服，樂於追隨。

在大規模企業之CEO在專家權方面，會較為欠缺，因為，實際工作科技與技術日新月異，CEO若不持續接觸或是具有實際第一線工作經歷，有時不會了解生產線上之生產技術。



### 5. 參考權

#### 7.3 權力來源

參考權（referent power）係管理者個人之個人特質，令員工心生尊敬、佩服、崇拜，而員工會因而努力工作，以求取悅於此領導人。

參考權並非主要因為工作職位或獎賞、強制權力而來，而係主管個人之人格特質使然。



1

2

3

4





### 7.4 魅力領導與轉換型領導

傳統領導理論甚多，近代流行或興起之領導理論，較重要的有下列之「魅力領導」和「轉換型領導」兩種。



1

2

3

4



### 7.4.1. 魅力領導

#### 7.4 魅力領導與轉換型領導

1

2

3

魅力 ( charisma ) 一字來自於希臘文之「禮物」一字，在文字意義上為「來自上天之神聖給予禮物」  
( divinely conferred gift )



### 魅力領導

而魅力領導 (charismatic leadership) 則係領導者影響他人行為，係植基於其個人的激發和啟示力量，而非組織之正式職權。

#### 7.4 魅力領導與轉換型領導



而從「魅力」原文之意，可知魅力多半由領導者個人天生而來，而非後天之外來因素強加，因而，能有「魅力」進行領導者，自然極少 (Hitt et al., 2005)。

1

2

3

4



### 魅力領導者通常具備了下列特質

#### 7.4 魅力領導與轉換型領導

1

1 高度之自信心；

2

2 對自我意念有堅強信仰；

3

3 能夠激勵啟發跟隨者；

4

4 證明對於組織有犧牲自我觀念；



### 7.4 魅力領導與轉換型領導

## 魅力領導者通常具備了下列特質

- 5 使用創新或非制式之方法來達成目標；
- 6 經常運用決通來使跟隨者努力；
- 7 注意形象管理；
- 8 強調創意、價值觀和遠大目標。



### 7.4.2 轉換型領導

#### 7.4 魅力領導與轉換型領導

1

2

3

4

轉換型領導者，最突出之處，在於能為組織，帶來巨大程度之變革和創新，轉換型領導者，必須為員工產生思想上之轉變，以新的思維來處理舊問題，也對企業經營現狀產生質疑，而意圖改變現狀。



### 轉換型領導

#### 7.4 魅力領導與轉換型領導

1

2

3

4

轉換型領導都不僅對於下屬也對組織，產生巨大變化，首先，對於企業之願景、使命和經營策略，先進行根本之改變；其次，組織之架構和企業文化，則會進行第二階段之調整；第三，若有必要，生產之技術、產品和服務之改善，則是實際變化之落實 (Daft and Marcic, 2004)。

