

(三)以主要受惠者為標準：

1. 代表人：布勞及史考特 (P. Blau & M. Scott)。
2. 分類：以組織的受惠人為主，區分組織為：

分 類	受 惠 者	舉 例
互利組織	一般參與者或成員。	政黨、工會、商會、宗教。
服務組織	特定的社會大眾。	大學、醫院、社會福利團體。
企業組織	組織所有者或股東、經理人。	企業公司、銀行、製造公司。
公益組織	社會民眾。	警察、行政、軍事機關。

(四)以「人能否自由參加或脫離」分：

1. 自主組織：人人可隨時自由參加，亦可隨時脫離的組織。如政黨、協會、學會。
2. 半自主組織：參加不自由，退出自由。如企業、行政組織。
3. 非自主組織：人之參加和脫離組織，均受到嚴格的限制，無自由選擇的機會，如監獄、精神病院。

(五)以創辦人與受惠者分：

1. 合作組織：成本由會員負擔，價值亦由會員分享，如合作社、公會。
2. 營利組織：價值所需成本由受惠者負擔，且受惠者尚需付出比成本更高代價。
3. 服務組織：服務成本全由創辦人負擔，如文教機構。
4. 壓力組織：其活動目的在於影響政府決策。

## ■主題二 組織結構

1. 下列何者最容易產生濃厚的本位主義？ (A)按功能分部化 (B)按程序分部化 (C)按人物分部化 (D)按地區分部化。 (A)
2. 從組織的結構來研究組織，認為組織就是由許多不同的部分共同構成的完整體，這是從那一方面來研究組織？ (A)動態 (B)靜態 (C)生態 (D)心態。 (B)
3. 下列何者為有機性組織結構的特性？ (A)高度集權 (B)高度正式化 (C) (C)

5-10 第五章 組織理論的發展與正式組織

- (C)高度調適能力 (D)高度層級化。
4. 葛列卡納斯 (A. Graicunas) 有關控制幅度的主張，認為一位主管人員的管理幅度應不超過多少人？ (A)八人 (B)六人 (C)九人 (D)十二人。 (B)
5. 分部式結構 (divisional structure) 最主要的缺點為： (A)過度集權 (B)資源與活動有重疊的浪費 (C)人員的目標無法完全統一 (D)組織結構擴張過快、無法管理。 (B)
6. 以下所列各項，何者係屬於高架式組織結構的優點之一？ (A)控制幅度大 (B)控制幅度小 (C)作業流程短 (D)溝通較容易。 (B)
7. 機械或機器的構造十分嚴密，所發生的力量也非常可觀，其組織或結構足資行政組織參考者有： (A)按照指示行動 (B)密切聯繫與規律運轉 (C)各系統各自獨立 (D)以上皆非。 (B)
8. 為改進傳統組織的缺失，因而新產生的組織圖類型是： (A)縱型 (B)橫型 (C)梯型 (D)聚合型。 (D)
9. 組織分化以後，必須要加以整合，下列有關整合途徑的敘述，其中那一項是錯誤的？ (A)領導 (B)激勵 (C)協調 (D)溝通。 (B)
10. 組織分部化有其原因，下列敘述何者為非？ (A)工作日益單純 (B)為提高行政效率 (C)為期管理幅度適切 (D)為減少上下層級間的距離。 (A)
11. 如以行政組織與生理組織相比較，則功能機關相當於生理組織的： (A)細胞 (B)纖維 (C)器官 (D)生理系統。 (C)
12. 如因嚴守控制幅度原則，可能造成： (A)高架式 (B)平架式 (C)平行式 (D)連串式 的組織結構。 (A)
13. 按功能分部化者，下列何者是對的？ (A)是將相同或相似的活動，歸類形成一個組織單位 (B)係將同一性質的工作置於同一部門之下，由該部門全權負責該項功能之執行 (C)根據功能來劃分部門，是最普遍的分部化方式 (D)以上皆是。 (D)
14. 行政組織的「職位與職員」，相當於人體的： (A)纖維 (B)細胞 (C)器官 (D)系統。 (B)
15. 組織強調分工的結果有何反功能的作用？ (A)枯燥乏味 (B)目標錯置 (C)僵化 (D)溝通阻礙。 (D)

16. 下列有關控制幅度的敘述，何者為非？ (A)指一個主管直接或間接所能指揮監督的部屬數目是有一定的限度 (B)採用嚴格的控制幅度會造成高架式的組織結構 (C)採用較廣的控制幅度會造成扁平式的組織結構 (D)控制幅度的大小與結構型態無關。 (D)
17. 依據工作性質與活動的相似性而類歸形成各個不同的組織單位，這是： (A)程序化的分部 (B)區域化的分部 (C)功能化的分部 (D)專案化的分部。 (C)
18. 本位主義是組織分化的必然產物，下列何種組織有助於本位主義的消除？ (A)專業官僚組織 (B)簡單官僚組織 (C)專案組織 (D)扁平組織。 (C)
19. 能提供主管磨鍊與發展機會，進而可培育全面經理人才是那一種分部化所造成？ (A)按功能分部化 (B)按程序或設備分部化 (C)按顧客分部化 (D)按地區分部化。 (D)
20. 下列敘述是一些組織結構應該遵循的原則，其中那一項原則與結構本身無關？ (A)目標一致的原則 (B)權責同等的原則 (C)授權原則 (D)梯階原則。 (A)
21. 組織結構的指揮運作原則是以下列何者為重心？ (A)人員精簡 (B)權力分配 (C)目標參與 (D)考核績效。 (B)
22. 下列何者是組織最主要的部分？ (A)領導與科技 (B)結構與功能 (C)宣傳與行銷 (D)控制與監督。 (B)
23. 下列那一種組織分化的方式最能對現代之技術知識作高度的利用？ (A)按功能分部化 (B)按地區分部化 (C)按程序或設備分部化 (D)按人、顧客或物分部化。 (#)
24. 在組織的次級系統當中，其主要作用在整合、協調及控制的是： (A)結構的次級系統 (B)技術的次級系統 (C)管理的次級系統 (D)目標與價值的次級系統。 (C)
25. 組織結構分部化一般有所謂「4P」原則，請問此4P不包括下列那一項？ (A)人 (Person) (B)程序 (Process) (C)地區 (Place) (D)計畫 (Plan)。 (D)



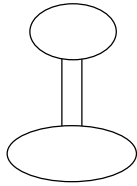
## 學習補充站

組織的分部化原則（古立克及尤偉克所提）：

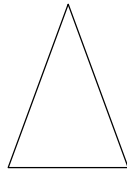
分部化方式	優點	缺點
1.按功能分部化（最普遍）：如財務、人事、總務部門。	合乎邏輯、專業分工、易於協調、經濟、權責明確。	集權困難、協調困難、本位主義、溝通緩慢、培養人才不易、部分單位不易明確劃分、團隊工作和激勵困難。
2.按程序或設備分部化（專門性機關或企業製造業常見）：如噴漆、磨碎、裝配等部門。	分工專業、節省資源、有利單位和效率分析、有效技術合作、易延人才、發展永業制度。	過度重視手段。不利民主領導、易破壞首長的領導和控制、非全機關皆可適用。
3.按人、顧客或物分部化（私人機關多於政府機關）。	工作簡化、有利協調、減少交通不便、因地制宜符合顧客需要。	不易專業化、易和工作程序分部化衝突、可能受特種壓力團體控制、易造成各自為政。
4.按地區分部化。	便於一地內協調監督、因地制宜、就地解決問題、效率高、地區主管得以磨練。	各自為政、拔地自重、偏狹地域觀、派出機關易與地方勾結。

而吳定等學者曾依美國韋伯（R. A. Webber）的「管理導論」之看法，提及組織結構的型態：

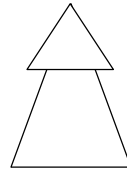
- (一)傳統的組織型態：為鐘型，猶如一個小球立於一個大槓上。小球是少數的經營管理階層，中層管理和專業幕僚則極少，下層則多屬未專業化的員工〈圖一〉。
- (二)理性的官僚層級：為正三角或金字塔型，清楚地層級節制和明確的職位是其重要特性〈圖二〉。
- (三)雙層金字塔結構：在某些現代企業組織中，由於專業化的要求，高層管理亦演化成另一小金字塔，而形成了特殊的雙層金字塔結構，其與金字塔結構均表示專業化的現代組織〈圖三〉。



<圖一>



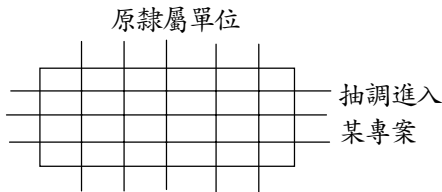
<圖二>



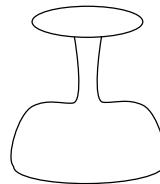
<圖三>

(四)新興的組織：在現代社會避免獨斷的性質下，出現了幾種特殊的組織，包括：

1. 矩陣組織或專案組織：不論矩陣組織或專案組織，其結構都屬於下圖之矩形，其特徵是臨時性、開放性、互動頻繁，並基於某種特殊目的而成立。此種組織的組織成員主要係自各功能部門借調而來，共同完成一特定目標，故任務明確且具彈性，並可消除部門間之本位主義，培養具通才之管理人員。但此組織亦有缺點，專案組織之主管可能會與原單位主管間產生職權衝突，專案組織內之成員亦可能產生角色混淆或職權衝突之問題<圖四>。
2. 集體領導的鐘型組織：即橄欖球型位於一鐘形之上，上三層是專家和少數學者組成的決策群，下層則是程式化的操作人員<圖五>。

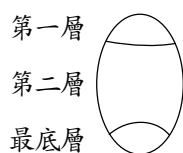


<圖四>

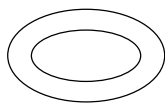


<圖五>

3. 專家擴充的直立橄欖球型：現代社會由於科技因素和自動化需求，知識工作者的普遍形成此種圖形，最上層是通才的主管和功能專家，中層則是專業知識的工作者，最下層為作業人員，彼此互不流通<圖六>。
4. 民主化的同心圓組織：此一組織是民主化的要求下，上司與部屬高度交流形成的組織，如某些普選的學術機構或政治組織<圖七>。



<圖六>



<圖七>



<圖八>

5. 服務的自由式組織：我國某些外銷企業即具有此種特性，為了強烈因應外在劇變的環境，必須從權變觀點出發，除了中央固定的常設管理小組以外，外層則是依環境改變的組織結構，就如同阿米巴原蟲一樣，故稱變形蟲組織<圖八>（亦即無固定組織結構）。

### ■主題三 組織目標

1. 最早提出目標管理觀念與方法的學者是誰？ (A)杜拉克 (Drucker) (B)歐迪旺 (Odione) (C)馬康基 (McConkey) (D)席斯克 (Sisk)。(A)
2. 目標管理是一種： (A)放任管理 (B)參與管理 (C)專斷管理 (D)權變管理。(B)
3. 以報酬或獎勵為控制下級人員之主要手段的組織？ (A)企業組織 (B)政府機關 (C)政黨、利益團體 (D)家庭、教會。(A)
4. 組織目標之作用： (A)使組織合理化 (B)成為部屬自我引導標準 (C)增進協調與合作 (D)以上皆是。(D)
5. 有關半自主組織特性之敘述，下列何者有誤？ (A)領導是互選產生，不是官派 (B)決策權不是人人都有 (C)重視權利與義務的平衡 (D)重視體系和法規。(A)
6. 組織內部具有嚴密的層級節制、統一貫徹的指揮系統是： (A)行政組織 (B)軍事組織 (C)企業組織 (D)功利組織。(B)
7. 將組織的各類活動聚合起來或將每一組織成員或單位的努力聚合起來的一種表現，謂之： (A)分工 (B)分化 (C)整合 (D)適應。(C)
8. 目標管理的作用，下列何者有誤？ (A)加強首長的責任 (B)增進機關內部的協調 (C)充分利用人才 (D)人性尊嚴得以維護。(A)