

- (3)成員決策的數目（多⇒分權）。
- (4)成員決策的範圍及重要性（廣、重要⇒分權）。
- (5)報告的頻率（多⇒集權）。
- (6)報告範圍的廣狹（廣⇒集權）。
- (7)相較其他組織同一層級的經理人決策範圍的廣狹（廣⇒分權）。

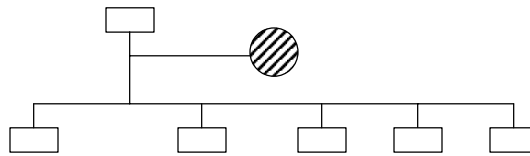
4. 權變因素：

- (1)業務範圍：行銷⇒分權；財務⇒集權。
- (2)規模：大⇒分權；小⇒集權。
- (3)市場分布：集中⇒集權；分散⇒分權。
- (4)人員特質：高層次需求⇒分權；低層次需求⇒集權。
- (5)工作性質（任務性質／技術特性）：例行⇒集權；非例行⇒分權。
- (6)環境：動態（非例行）⇒分權；靜態（例行）⇒集權。
- (7)產品線：
 - ①單一（同質）⇒集權⇒程序基礎。
 - ②多元（異質）⇒分權⇒產出基礎。一般而言「程序基礎」，比「產出基礎」來的集權，以求取效率。

5.4 組織的整合

一、垂直聯繫（vertical linkage；Richard Daft）

- (→)層級運作（hierarchical referral）：請示及指示⇒指揮鏈。
- (⇒)計畫與規則（plans & rules）：指組織的任務為例行時，所採取之「標準化」或「合理化」的相關作為。
 - 1. 計畫：事前討論。
例如預算。
 - 2. 標準作業程序、規定：事中／即時控制。
- (⇒)增加職位（add positions to hierarchy）：
 - 1. 增聘助理（associate）。



即使控制幅度增加，但只要增聘一位助理，交付其例行性的行政工作，該主管仍能維持原有的控管水準。

2. 加入新的管理層級。

(⇒) 垂直資訊系統 (vertical information system) :

1. 記錄日常營運活動。
2. 產生報表。
3. e-mail。

二、水平聯繫 (horizontal linkage) —— 互賴與協調

(⇒) 互賴的型式 (Thompson & Daft) :

1. 集中式互賴 (pooled interdependence) : 各部門或單位，基本上是獨立運作的。因而，其整體績效乃是由各單位的貢獻加總而來。例如銀行的各分行之間的關係。
2. 序列式互賴 (sequential interdependence) : 某一單位 (部門) 的產出，恰為另一部門的投入。例如汽車業的裝配線即為一例。
3. 交互式互賴 (reciprocal interdependence) : 組織中各單位之投入 (產出)，互為其他單位的產出 (投入)。例如團隊基礎 (team-based) 的組織。

(⇒) 水平聯繫——協調的機制 (coordination) :

1. 意義：指組織的各單位或不同人員朝向共同目標努力的程序或活動。
2. 水平聯繫 (horizontal linkage ; Richard Daft) :
 - (1) 跨部門的資訊系統 (cross-functional information system) : 把各部門所擁有的資訊整合成一個系統 (資料庫)，以提供各單位使用 ⇒ information-sharing。
 - (2) 直接溝通 (direct contact) : 由一位隸屬某個部門的主管與另一部門的主管進行協調 ⇒ liaison。

- (3)任務小組 (taskforce)：針對一個短期、暫時性的特定議題（爲了特定的目的），由各個功能部門推派人員所形成的跨部門小組。例如專案 (project) 或委員會 (committee)。
- (4)專任整合者 (full-time integrator)：當組織需要例行且長期的協調時，則可設計此一角色：獨立於所欲協調的部門之外，而從事功能部門之間的溝通工作。例如負責組織變革、新產品發展之任務的專案經理人或品牌經理人。
- (5)團隊 (team)：是一種最強的水平聯繫。當組織需要永久性的跨部門、功能性、專業之溝通時（原有的部門化組織設計力有未逮），所採取之打破專業分工建制之「團隊合作」的運作方式。
⇒組織的層級消失，完全以「企業流程 (business process)」來編組 (grouping)，視非例行性任務爲常態。

三、完型理論 (configuration theory ; Henry Mintzberg)

(⇒)構成要素：

- 1. 策略層峰 (strategic apex)：最高階主管，對於組織目標、方向具有決定權者。如總經理、董事長、最高經營決策小組等。
- 2. 中階直線 (middle line)：於組織中具承下啓上之功能的角色和地位。
例如中階主管、基層主管。
- 3. 作業核心 (operating core)：基層員工。如作業人員、會計人員、業務人員。
- 4. 技術結構 (technostructure)：設計制度、表單，建立政策、預算控制，分析、研究組織何處可再作改善者。如製程設計、整合人員、工業工程師。
- 5. 支援單位 (support)：具專業能力，可隨時提供諮詢者。
例如法務部門。
⇒ 1. ~ 3. 爲直線人員； 4.、5. 爲幕僚人員。

(⇒)支配力量：組織的五個構成要素的重要性取決於技術、環境、歷史、規模、權力等條件。因此，在不同參數的組合下，有些要素將顯得較