

# 第 II 篇

## 組織

### Organizing



」的組織。依機關的實權交由一人單獨負責處理者為首長制的組織；若交由若干人共同負責處理者為委員制的組織。

## 組織動態

行政學是研究機關業務處理及領導眾人辦事的方法與知識，也就是在研究如何使機關有效達成其使命的一種學問。由於行政現象錯綜複雜，尤其無不與人或人群發生密切的關係，所以處理也特別困難。過去研究行政尚未注意到此一關鍵所在，因而僅從行政組織、法令規章、權責劃分等方面來研究，結果發現這些問題即使完全解決，亦不能保證機關可以百分之百地完成其使命，所以仍有以行為科學為主的人群關係學派產生，他們特別重視機關中人員的心理與人員交互行為的因素，這些因素就牽涉到「團體」(Group)，更與組織的動態面有不可分離的關係。人與人、人與團體、團體與團體間的互動關係，因激勵工作滿足而提升生產力，是值得研究的主題。在醫院中，護理人員與醫師、護理人員與各科部、外科部與護理部的互動關係唇齒相依，一定要互相合作、產生加乘效果，才能有令人滿意的服務及愉快的工作環境。

## 組織氣氛

人的心情會影響人一天的生活，如果天天不開心、不如意則長久下來會影響全身的身體狀況，甚至影響工作狀況，尤其護理工作面對的是人，稍一不小心或一個不注意就可能造成無法彌補的錯誤，因此，組織的工作氣氛是很重要的，如果工作氣氛和諧、心情好，人員間的合作及互助密切，願以公司或醫院為家。有良好的工作氣氛，人員的離職率會明顯降低。所以組織氣氛在組織是很重要的一環。

## 組織發展

組織發展通常分個人發展與團體發展兩方面：

## 一、個人發展

個人發展不僅含工作，也含生活、財物、社交、人員成長等方面。在工作方面，優良的組織通常是非常重視員工的生涯規劃並訂有在職教育，如技術態度的訓練方法有許多項目，包括：在職訓練計畫、工作輪調、工作豐富化及技術研討會等。護理能力進階制度的建立，亦有助個人生涯發展。

## 二、團體發展

團體的形成是正式組織中必然的現象，如何使團體之中消除隔閡增進了解，進而使之彼此合作，相輔相成，以完成組織的使命，乃是組織中有關團體發展的主要目的。

### (一)團體的建立(Team Building)

組織是由各種不同的團隊來完成其組織目標，許多活動的推展和問題的解決，不是單憑個人能力所能為的，在適當情況下，由群體的力量來處理事物較容易獲得其效益。而團隊建立的方法：①利用團體會議；②應用委員會型態。

### (二)增進小團體的關係法

團體與團體的衝突，在今日龐大而複雜的組織中是不可避免的現象，而管理的目的就在消除這種衝突，並進而轉化為建設性的力量。

組織發展不但是將不同的個人及團體發展的技術做整合的運用，也包含整體組織發展的方法與技術。這些技術是用來解決組織內部的衝突現象，維持生產力與個人滿足之間的均衡，以因應持續的成長和變革的需要。

## 三、學者觀點

Richard Beckhard 在《組織發展》一書中，認為組織發展策略是基於兩項基本假設(Beckhard, 1977)：

1. 組織的中樞是團隊，因此變動的基本單位是團隊，而非個人。
2. 有關變動的目標，是在謀求減低組織各部門之間不當的競爭，而發展合作關

係更和諧的環境。

因此，團隊之間如果有了衝突，就組織發展技術而言，通常是採取公開討論的方式，使競爭團隊彼此互相溝通，開誠布公地討論問題，進行時，可由組織的顧問從旁引導。

1. 團體間的討論(Intergroup Discussion)：雖然有時團體之間的競爭，能使組織的效能增進，但彼此競爭的結果，易於演成衝突現象，互相猜忌，形成組織內部的緊張氣氛，往往不利於組織的解決與實施共同的工作。所以，如何促成團體間彼此能協調合作，也能成為組織發展的一大課題。
2. 組織協調會議(Organizing Confrontation Meeting)：組織協調會議這種技術，通常只有管理人員和幕僚人員參加，他主要是把整個管理系統的人員召集在一起，在短時間內從事計畫和設定先後秩序，以實施重要的組織變遷。
3. 組織內部組織發展人才之培養：許多組織其內部缺乏組織發展人才，而須藉助於組織外部的顧問人員。但是發展僅憑外部的顧問人員推動，畢竟不屬於組織內部的人力資源，而且依賴外來的專家，很可能難以和組織分子建立融洽的關係。如此一來，使一切有關的資料蒐集、討論、規劃變動以及改變行為等活動也將都難以順利進展。因此，發展組織內部變動的力量，以協助外來的顧問專家，是有必要的。北榮聘請顧問成立行動小組，靠成員以 SWOT、目標管理及 5W1H 方法解決許多問題，就是很好的實例。

一個完善的組織除要有良好的結構體、架構圖之外，人員的安排及向心力對組織也是很重要的，如何使來自不同層級、不同地方的人有著同樣的一顆心，同樣願意為組織盡心盡力、願意長久留在醫院中工作，並由工作中獲得滿足感與成就感，這與組織中的組織再造與組織氣候有關。

## 組織再造

組織再造簡言之就是針對組織中不足的部分或是因循舊法的部分給予新的觀念或思考方式以改進舊法，使組織能重新釋放出新的能量。這好比將一個人換新裝一樣，使人有耳目一新的感覺。人需要再造，佛要金裝，同樣的組織也需要再造。若組織一直處於相同情境、無法突破，如此不僅員工會有無力感，

相對的工作士氣亦會低落而影響到整個組織體的發展，而組織再造可以是多方面的。例如：在傳統產業中一直以手工作業、以文書傳遞訊息，了解電腦的人不多，會運用的人更是少；但是在目前資訊時代電腦卻是不可或缺的，所以組織就必須進行再造，激勵並安排員工學習電腦，這樣的結果不僅可以為組織節省下一筆可觀的人事費，更可以迎頭趕上，不被時代淘汰，或是重新改變工作型態，重新安排人事等。

在面對快速進步的 21 世紀，組織的再造亦顯的格外重要，如何因應時代的改變呢？就企業再造而言，大致可分為三個規模層次：第一層次為將願景、經營理念、企業使命、經營目標與策略、組織結構與層級、部門功能完全打破，重新建構，然後再行檢討工作流程、資訊網路、管理制度及人員配置，形成企業徹頭徹尾變革，賦予企業新生命，員工新的價值與行為，使企業具有新的面貌，形成企業為一個新的戰鬥體，強化競爭能力面對客戶。

第二層次為從經營目標與策略開始檢討起，然後進行組織重建與工作流程之合理化，進行著手工作分析與人力資源評估以及修訂管理制度與資源配合，使企業能以新的團隊形象、裁併功能部門與層次、縮短不必要的工時，以及精簡無效之人力，由企業體質瘦身而紮實，以便跳躍更高、更快、更遠。

第三層次為僅以組織結構與人力配置為變革中心，此一層次亦為台灣公、民營企業所採用之變革方式。此一層次之重點為使組織功能裁併，進行扁平化以及運用人力評估各種模式，評估現有人力配置及未來人力需求。將組織作一個解放再重新組合，組合成一個適合新時代的團體。

## 組織氣候

組織氣候簡言之就是指組織中的工作氣氛。人是組織中最重要的資源之一，如何使組織中每一人力資源充分發揮其潛能、為組織目標貢獻心力，以完成主管所交付的任務，是管理上重要的事情。組織是否健全不只要物質設備精良，更有賴察覺員工特性所形成之氣候是否良好。組織氣候的好壞關係著組織效能之優劣以及員工之動機、工作效率、工作滿足感和成就感。組織氣候良好，成員沐浴其中，深受影響，工作潛能較容易發揮；反之組織氣候不佳，則成員的工作動機亦會受到抑制，因此組織氣候對一個組織體而言是很重要的。

對於組織的研究有許多不同的方法，因此也就形成不同的理論。近年來，哈佛大學教授 Litwin 與 Stringer 倡導以「整體」與「主觀」的環境觀念，來研究組織成員的行為動機及他們所表現的行為，於是形成了所謂的「組織氣候」(Organizational Climate)理論(Litwin et al., 1968)。這是行為科學產生以後，對組織研究較為具體的方法之一。

## 如何預防及減緩組織衝突

如何建立或創造良好的組織氣候當然很重要，但能預先看到組織衝突，事先防範或減緩組織衝突，也是必要的問題處理方法。僅舉學校組織中如何預防組織衝突及減緩組織衝突為例，重點說明如下（國立台灣師範大學，2000）：

1. 平時多溝通、協調。
2. 預防或消除非正式組織的反功能。
3. 讓組織成員有參與的機會。
4. 提供申訴的管道。
5. 營造開放的組織氣氛。
6. 釐清各部門的職權。
7. 增加組織的資源。
8. 減少學校次文化的矛盾現象。
9. 建立高層次的目標。
10. 靈活運用衝突處理方式。

## 結論

在目前的社會中是創業容易，守成難，而如何使機構不斷地成長，在競爭劇烈的環境中能脫穎而出呢？這是要看一個組織體各部門是否有良好的結構、具體的目標、具有前瞻性遠景，是否有良好的組織類型、組織動態、組織氣氛、組織發展及組織再造，它是需要多方面一起整合的，而不是只有少數人的責任，是要靠團體及組織的力量大家一起來的，因此唯有每個人對團體有向心力，個個發揮潛能，共同協調合作，在激勵的氣氛中努力工作，組織才會更好。

## 本章習題



### 問題討論

- 一、您認為組織對一個團體有何重要性，請敘述之？
- 二、請說明組織結構並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 三、請說明組織目標並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 四、請說明組織類型並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 五、請說明組織動態並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 六、請說明組織氣氛並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 七、請說明組織發展並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 八、請說明組織再造並針對目前工作單位或班級加以分析？
- 九、請說明組織氣候並針對目前工作單位或班級加以分析？

## 引用文獻

林欽榮(1990)·人事管理·台北：前程。

國立台灣師範大學(2000年12月4日)·學校組織衝突管理策略·國立台灣師範大學電子計算機中心·摘自：<http://web.cc.ntnu.edu.tw/infei>。

Beckhard, R.(1977). Organizational transitions managing complex change. Mass: Addison-Wesely Publication.

Daltow, E., & McFarland, O.(1970). Management: Principles and practices(3rd ed.). N. Y.: The MacMill Company.

Drucker, P. E.(1974). Management: Tasks, responsibilities, practices ·台北：聯經。

Fremont, E. K.(1985). Organization and management: A systems and contingency approach. New York: McGraw-Hill.

Litwin, G. L., & Stringer, Jr. R.(1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.

## 參考書目

林秋芬、盧美秀(1997)·某醫療機構員工對組織氣候期望與感受之差異·護理研究，5(1)，65-87。

李麗傳(1999)·護理行政與病室管理·台北：華杏。

尹祚芊(1998)·護理作業改善與人力再造·榮總護理，15(4)，436-440。

許士軍(1981)·管理學·台北：東華。

許士軍、黃榮次譯(1977)·彼德·杜拉克論管理·台北：成文。

徐南麗等(1998)·護理行政管理學·台北：華杏。

陳月枝等(1999)·護理行政學·台北：國立空中大學。

張潤書(1986)·行政學·台北：三民。



## 序言

人是合群動物，不能脫離組織而單獨生活，因此，不論是組織結構的好壞或是組織中成員的個性、生活習慣、做事方式、工作氣氛及人員互動等均會影響組織目標的達成。有效的組織需要全體人員的努力，在全體人員努力的同時要給予適當的激勵才能達成組織的目標（圖一）。

本篇分四章：組織概念、組織結構、護理模式及有效溝通。第16章組織概念內容包含組織結構、組織目標、組織類型、組織動態、組織氣氛、組織發展、組織再造及組織氣候等，而第17章特別就組織結構加以說明，使讀者了解在病房中各組織成員是用何種方式在工作。而該怎麼做會比較省時、省力，又有效率、效果，就有賴規劃安排了。第18章護理模式是介紹如何將護理團隊工作發揮淋漓盡致的一種工作分派方式，有了組織架構或護理模式，很容易從組織架構圖中了解並掌握自己的定位。第19章有效溝通介紹對上對下關係，應與誰溝通，才能達到最佳「效率」與最良好「效果」。

總而言之，本篇就是針對組織概念護理人員在組織上所佔的結構位置、工作模式、溝通方式加以說明，以期使讀者認識組織的重要性，從而發揮組織的力量，在快樂敬業的組織氣氛中發揮最大潛力，共同完成組織的目標。



圖一 藉公開表揚來激勵團隊成員（以北榮為例）

第 16 章

# 組織概念

## Organizational Concept

作者：徐南麗、莊淑華

### 本章大綱

何謂組織  
組織目的  
組織結構  
組織目標  
組織類型  
組織動態

組織氣氛  
組織發展  
組織再造  
組織氣候  
如何預防及減緩組織衝突  
結論



## 前言

組織(Organizing)是管理的基礎，是人事管理的基本架構，是護理行政管理六大過程之一，跟隨於規劃之後，Drucker認為組織是結構與工作設計組合而成的，也就是說組織功能不同，大小層級不同，則工作設計也會有所不同，因此組織的組成是可以視需要靈活改變的(Drucker, 1974)。職位是依工作範圍不同而分等的。組織是依據機構的任務及目標，將人與事做最有效的安排，使人盡其才、物盡其用。所以組織可大可小，它主要的目的是為達成任務和目標而存在，當任務、目標變動時，組織也應隨之調整，才能發揮最大功能，所以組織是手段而非目的，也是一個不斷進行的過程，是富有彈性的。有些人認為非必要時最好不要任意變更組織體，因常更動會使員工不知所措，結果造成政令無法上通下達，而無法達成組織整體的目標。如果要變動，一定要比以前好才改變，也有人喜歡經常變動，求變求新保持活絡。因此組織體是否須時時更動是需依照組織的特性及目標而有個別差異及須彈性改變的。

## 何謂組織

林欽榮就組織理論的觀點提出對組織的幾點看法（林欽榮，1990）：

### ◎ 組織乃是一種過程和一種產物

認為組織乃是一個聯合個人或單位貢獻其才能，共同從事於達成同一目標而努力的過程，使組織成員的努力，臻於最有效、系統化、正確且協調的績效。

### ◎ 組織乃以集體合作為基石

組織是由許多個人所組成，是一部極為複雜的人、事、物結合體，就組織目標而言，每個構成要素均占有重要地位。因為組織內的任何部門，如果不能與其他部門合作、得到相乘效果，必然使組織崩潰或化為烏有，所以組織之形成，是以合作與協調為兩大支柱。

### ◎ 組織是與人體結構相同的整體

就整體結構來看，組織的各部分乃是經過精密地設計與協調，以和諧合作

、協同一致的行為，達成總體的功能。小器官蘊含於大器官之內，再由大器官構成整體行動，其結果是最有效率的成就，最佳的效果和最小的衝突。例如：人是由細胞組成組織→器官→系統，而組織體相同的是由許多員工形成各種不同功能的小部門再結合各部門組成一個具有特色的公司。所以說組織體與人體的結構相似。

### ◎組織就是人的結合

就組織結構的觀點言，組織的定義是：兩個或兩個以上的人，各具特殊專長，各展才智，為了共同目標而努力，而且個人的行為，須受正式法規的限制。

## 組織目的

現代組織是個龐大而複雜的體系，它不僅是一群人的組合，或人與機器的配合而已，而是一群交互行為關係的體系。而組織的目的在於集合個人或有限資源，以發揮最大的效果，經由組織，人們得以借他人之長補己之短，避免重複或浪費，在分工合作之後往往可得數倍於個人之工作效果。因此，有組織可避免機構如一盤散沙，不經過協調分工，每一個人各行其事，而無法統合，造成組織資源及時間的浪費。日本人最重視組織與團隊精神，每次開國際會議對外協調之前，一定先開「會前會」充分討論，使大家達成共識後，才對外發言，展現其內部精誠合作、有結構、有組織的一面，才能贏得勝利成功。

## 組織結構

### 一、組織結構的類型

#### (一)依職權分類

一般說來，組織職權最常見可分為三類，高聳或中央集權組織、扁平或分權組織及矩陣組織。

#### ◎高聳或中央集權組織

決策全多掌握在中央部分之職位，故又稱中央集權組織。高聳型組織層級

多、溝通路線長、授權少、風險少，在組織中直線人員做決策，並透過層級發布命令，直線主管與部屬之間，由上級指揮系統；而幕僚的工作僅限於建議，而非命令。溝通路線為直線架構較易達成一貫的政策，減少授權也減少相關的風險。但因其溝通層級多，部門內或部門之間協調溝通不容易，使聯繫協調成本也增多了。以前IBM公司多達一、二十層級就是典型的例子。

### ◎扁平或分權組織

扁平或分權組織是層級少的型態，決策權都授權至離工作情境最近的人員身上。如護理部長官為主任—護理長—護理師（護士），將副主任、督導長與護理長職權合併，不必像以往護理部推動一項活動需經過多層級，如：院長→護理部主任→副主任→督導長→護理長→護理師，如此往往需經過多人才能使訊息傳達給當事者，不僅浪費時間，有時會曲解事情原意或耽誤事情的先機。此外在經營管理不易情況下，財政亦是一項負擔，所以扁平化不僅可以節省人事費用，更能讓員工有更多的參與感，更具責任感；但相反的，每一個人的工作負荷相對地增加不少，如護理長所需負擔的行政工作與責任更加重。選擇此組織型態之機構，對員工監督較少，強調結果重於過程。近年來，由於社會經濟型態的改變，護理部的組織型態已漸趨於此分權組織。目的在縮短溝通路線、充分授權、提高員工自主性，及降低用人成本。

### ◎矩陣組織

兼具垂直式與水平式的結構，垂直式結構是由主管至部屬的上下直線關係，其具備組織層級和指揮統一的原則；而水平式結構則為橫的專業功能關係，缺乏組織層級與指揮統一的原則。矩陣式的優點在於可得到專業性的指導，縮短溝通路線，而且每個單位或個人不必重複耗費規劃的時間及資源；缺點是假若兩條命令路線的想法不同，會削弱組織的效能。

每一種組織結構都有其優缺點，如何選擇一合適組織的結構，端賴在位者配合組織的需求做明智的抉擇。

## (二)正式與非正式組織結構

此外組織亦可分為正式與非正式組織結構兩種：

### ◎ 正式組織結構(Formal Organizational Structure)

是一經過正式設計、授權的機構，用意在於有效地達成組織的使命。正式結構具體的特色為有正式印刷的組織圖表、組織手冊、職位說明書等文書。雖然正式結構並未包括組織系統的全部，但主要的部分可說皆已概括。正式結構可說是描述組織各部分活動功能及關係的一個主要架構。

### ◎ 非正式組織結構(Informal Organizational Structure)

是未經正式規劃，即未經過授權，著重在組織結構以外的關係，走自然的組合，是組織成員間的一種活動關係型態或模式。對正式組織會產生極大影響，包括正面及負面影響，正面影響有：可提供多種溝通管道、加強目標達成、滿足成員的社會需求等。負面的影響有：會製造小團體、傳播謠言、產生角色衝突、抗拒改變等。另外，此種非正式組織結構也常扮演組織中最有效的功能，例如：小團體的自發性發展以及處理重要活動的一些非正式方式，常對組織全盤的政策執行造成影響。所以一個公司中常同時存在有正式與非正式組織兩種，在位者對於此二種組織結構皆須重視。

## (三) 各學者觀點

### ◎ Kast

Kast 認為組織乃由下列成分所建立(Fremont, 1985)：

1. 正式方面：①組織圖；②職位；③工作說明書；④法令規章；⑤權力關係的模式；⑥溝通網路；⑦工作流程。
2. 非正式方面：技術與社會及心理系統所產生的互動關係。

### ◎ McFarland

McFarland 在其所著《管理：原則與實務》(Management: Principles and Practices)一書中，更提出了五個具體而微的基本要素(Daltow et al., 1970)：

1. 縱的層級。
2. 平行的單位及部門。
3. 職位的任務、職責及義務。
4. 直線與幕僚單位。
5. 變態結構(Structural Abnormalities)，及暫時性且非經常性的結構。

在正式結構方面，亦提出了四種結構型態：

1. 直線組織。
2. 幕僚結構。
3. 機能結構。
4. 委員會結構。

## 二、組織結構的功能

組織結構最常見的有四大功能：

### ◎效率(Efficiency)

組織結構之所以必須建立，便是要組織結構能更有效地運用資源，以最小的輸入，求得最大的產出，因此組織結構應具有效率的功能。

### ◎溝通(Communication)

良好的組織結構，不論上行溝通，下行溝通或側面溝通皆能使其達到暢通無阻的狀態，因為良好的組織結構具有溝通的管道，發揮溝通的功能。

### ◎工作滿足(Job Satisfaction)

組織結構既提供工作人員的任務、責任、權力關係，並提供地位及歸屬關係，因為組織結構使人員具有工作滿足感，則大部分人員皆能盡生平最大力量貢獻於組織中、為組織效命。

### ◎齊一組織(Organizational Identity)

組織乃是一群各人為既定目標的完成所集結的組群。

## 三、組織結構的基本原則

組織結構乃是構成組織的首要部分，而組織結構的原則乃是為解決如何建立良好而健全的組織結構所提出的法則，因此，若干組織原則常為組織結構的原則所適用，但不管如何，組織結構的原則必須針對下列各點予以建立，才能產生健全的組織，茲列舉如下：

1. 組織結構不論就整體而言或從其部分而言，是否能夠達成組織目標予以安排？
2. 職能的劃分是否明確？劃分基準是否有不明之處？有無過度分化的缺點？
3. 組織結構是否以職能為中心建立？
4. 同一或類似的職能，有無集中的現象？

5. 組織結構的各部門和各階層是否劃分清楚，各部門各階層皆做適合的工作？
6. 對組織結構各部分是否賦予適當的權限和職責？
7. 命令系統是否一元化？
8. 是否確立一種防止錯誤的互相牽制制度？
9. 組織結構之間是否具有良好的溝通網路以利於協調？
10. 作業部門與幕僚部門之職責是否明確？
11. 組織結構各部分是否能彈性改變適應環境變遷？
12. 各部門和各階層的成員是否過多而不利管理？
13. 各部門設置是否浮濫？是否必須精簡？
14. 委員會是否依事實需要而設立？

## 組織目標

組織的基本要素之一就是要達成目標，否則組織便無存在的價值。但是何謂「組織目標」，卻又成為學者討論的中心問題，由於學者專家們所具備的知識或觀點不同，對於組織目標的意義也有了差別的看法，有人認為目標是用來調整組織在社會中角色的一種標準，有人認為目標是促使組織活動的動力，也有人認為目標就是組織特定的成就，或者有人認為目標乃是組織所必須滿足的一套價值體系（包括政府的要求、成員的利益、外在人員的需要及顧客的滿足等）。

而台北榮總的長期目標則是「成為全世界一流的臨床服務、教學、研究與行政管理的醫學中心」；護理部的目標是提供高品質、高效率、最佳結果、令病人滿意的護理服務。組織若無目標，則組員往往無所事事，不知該往哪個方向走，又哪能評值是否達到目標呢？因此組織目標的設定是首要工作之一。

## 組織類型

就機關最高負責的人數為標準，行政組織可分為首長制(Department Form)和委員制(Commission or Board Form)。首長制亦稱「獨任制」或「部長制」(Single Head Organization)，即部、處或局的組織。委員制亦稱為「合議制」或「會議