

組織發展理論

組織理論學者將組織視為處於開放系統與自然系統環境下的有機體，如同生物般是會成長的，以生命週期來解釋企業活動的特性及其動態演進情形，稱為組織生命週期或組織發展週期。茲將幾位學者的研究或其主張的理論做簡要說明：

(一)A.D Chandler(1962)的組織成長三階段 5

Chandler(1962)研究美國一百多家大企業的組織結構發展過程，發現組織成長至少經歷三個階段：(1)第一階段企業活動主要在取得資源，決策權集中在組織創辦者。(2)第二階段的企業活動主要在做資源最適分配，產品線逐漸擴增。(3)到了第三階段則各部門獲得充分授權。

(二)綜合 T.J.Cannon(1969)、Robert E.Quinn & Kim

Cameron(1983)、David J. Cherrington(1989)的五階段組織成長理論 6

組織發展有五個階段，第一階段為創業時期(entrepreneurial stage)，組織規模小，決策權集中於企業所有人(owner)上，其領導方式影響組織全體，此階段組織的成長動力在創造力，當業務擴增，漸漸需要領導者導引正確的目標方向，並需要引進管理技術因應專業分工、授權等管理需求，當這些解決後則進入

第二階段，為集體時期(collectivity stage)，正式結構開始形成，依功能權責層級劃分部門，成員之間有高度互動關係，此階段的成長動力主要來自明確的目標，當組織繼續成長則需要更多的授權及控制，於是進入第三階段，為定型時期(formalization stage)，此階段組織依賴所制定的內部系統做管控，官僚特性產生，幕僚人員增加，但過盛的繁文規定反而阻礙業務運作效率，故需要消除沒有必要的官僚程序方能繼續成長進入第四階段，為精緻時期(elaboration stage)，此時組織規模龐大，控制系統、規則、程序很完備，組織成長動力靠團隊運作，為避免龐大官僚體系影響組織效率，須保持創新集彈性，方能繼續成長步入成熟階段，否則可能會回到第一或第二階段，或者是步入衰退期(decline stage)。

(三)綜合 B.R. Scott(1970)及 Donald H. Thain 的三階段組織發展階段理論⁷

Scott(1970)研究 500 家大企業發現組織成長至少經歷三個階段：第一階段只有單一產品，組織結構以功能劃分部門。第二階段專精於主導性產品，功能部門及事業部門同時存在。第三階段產品多樣化，屬於多角化組織結構。Thain⁸贊同上述論點，更發現第一階段的策略是隱含的、個人的，此時最需要的是資金，增加市場佔有率、加強管理階層及企業內部的協調可協助發展至第二階段，此階段必須拓展目前之市場及產品，到了第三階段的策略為追求多角化的成長。

(四)R.Katz(1970)的六階段組織發展理論⁹

其以六種組織形態來區分組織發展階段，分別為(1)一人經營階段，決策權集中於所有者身上。(2)經由協助的管理階段，決策仍集中於高層管理者，但其會參考幕僚提供的資訊。(3)功能性管理階段，作業決策授權給個功能管理者。(4)區域性授權階段，授權範圍擴大，但資源分配仍集中由總部(headquarter)控制。(5)控股公司階段，個別獨立部門或子公司擁有作業決策自主權。(6)自由形式公司階段，所有的決策完全授權與個別獨立的公司。

(五)Larry E. Greiner(1972)的五階段組織成長理論¹⁰

Greiner 研究美國大企業發現：組織每一階段的成長動力來自於為解決前一階段產生的問題。第一階段是經由創新而成長；第二階段是經由領導而成長；第三階段是經由授權而成長；第四階段是經由協調而成長；第五階段是經由合作而成長。

(六)Douglas T. Hall & James G. Goodale(1986)、Bruce R.

Ellig(1982)、Stephen P. Robbins,(1984)等的組織生命週期

11

數位學者以更接近生物學生命週期的模式來解釋組織的成長階段，認為組織成長會經歷誕生、成長、成熟、衰退、死亡或重生五個階段。至於每個企業體的組織生命週期則長短不

一，端視其產業競爭性及經營管理體質優劣等因素而定。關於組織生命週期各階段的重要特性分述如下：

1. 新生期(Birth Stage)：公司規模小，業務以提供單一產品或服務為主，並試圖以創新建立產業地位；此階段的組織結構、管理制度及程序為低複雜性(complexity)，低形式化(formalization)，而因創業者主導經營大局，故具高集權性(centralization)。
2. 成長期(Growth Stage)：此階段成長快速，規模由中型邁入大型公司。其經營目標主要在成長，業務上發展多樣產品。組織結構已趨正式，部門間必須分工方能消化經營業務，管理制度與程序皆已明確化。
3. 成熟期(Maturity Stage)：穩定成長並講求效率的組織將進入成熟期。此階段時期的公司產業地位穩定，組織以穩定市場、保持商譽以及形成一獨特的企業為目標。至於其組織結構則因規模、技術、環境與權力等因素而呈官僚化，具有高複雜性、高形式化特質。除此，因制度趨僵化，故較不易創新。
4. 衰退期(Decline Stage)：此階段可說是業務處於衰退狀態，擁有的產品將被迫退出市場，管理的政策及方式則是停滯、守舊的。經營策略皆致力於使企業步入成熟期時，即再創成長形成另一生命週期，使知免於步入衰退期。
5. 死亡或重生期(Revival Stage)：當組織步入衰退期，若沒有解決衰退時期所產生的問題，終將步入死亡，則組織可重新顯揚於市場，而達重生亦即如 Cox 所稱的再循環¹²。此乃

與生物生命週期最大的差異點，生物的最終階段一定是死亡，而管理學家雖然將企業視為有生命的組織體，但在經歷各階段後若能以較高層次的創新經營策略，則組織得以重生。