

中央研究院
三民主義研究所

專題選刊

(二十七)

行政組織的分化與整合

彭文賢

中華民國

臺灣 臺北 南港

中華民國六十九年一月

行政組織的分化與整合

目 錄

一、前 言	1
二、分化的事態表現	3
(一)結構體系的分化	4
(二)功能專業的分化	9
(三)組織分化與疏離感	12
三、整合的環境需求	15
(一)組織環境的互賴性	15
(二)環境互賴與組織結構	18
(三)組織結構與個人理性	21
四、整合的階段與策略	23
(一)前接觸階段	24
(二)接觸階段	25
(三)互動階段	27
(四)後互動階段	32
五、結 語	34

行政組織的分化與整合

彭 文 賢

一、前 言

任何一個富有生機的行政組織，除了在結構上會逐漸趨向於分殊化之外；在功能上亦將逐漸邁向高度的專業化分工，這兩種特性，可以說是一股引發行政邁向現代化的基本動力。以目前這個階段來說，一個現代化的政治體制，其行政活動，業已伸展到公共和個人事務方面的廣泛領域，甚至還有進一步擴張到一切主要部門的趨勢。不僅行政機構日漸龐雜，擁有許多專業化的附屬機構；而且這些機構又必須僱用高度專業化的人員，透過分工的方式，以達成服務的目的。在這種龐雜的體制下，由於彼此間單位目標的不同，以及由於彼此間規範和取向的差異，各個專業領域間的齟齬衝突，往往也就成為整個組織行為中難予避免的一環。惟就整體的功能面來看的話，此種分離的事態，却又同時存在著另一種微妙的聯鎖關係，它在直接間接中，不僅可以抑止各種因分工而產生的分離傾向，甚且還能因應情勢的發展，強化彼此間的互動互賴關係。因此，此種無可避免的衝突，實又構成了另一股引發合作與進步的主力。若能透過各種設計原理的運用，或其他人際間的接觸而達到應有的整合功能，那麼在相對的情形下，對於衝突的解決能力也就更能提高了。根據

組織的成長原理，任何一個組織結構的演化，可說是一種「分化」與「整合」的螺旋進程，能把握其間的合理關係，設法促使它們同時達到高度的分化與整合時，自然能為組織帶來高度的效能。

早期有關組織理論的核心問題之一，即在於肯定：最佳的分工乃是一般組織的目標。〔註一〕1950年代，李偉特（Harold Leavitt）再用此一概念進一步探討一般複雜組織的行為，發見：工作的環境性質越是確定，那麼其未來工作計劃的約制性愈大；此時的溝通網路如果越能予以嚴格的規定，那麼其效能也將更為提高；反之，如果其外在環境越是不穩定，工作性質越是複雜的團體，那麼其溝通網路則是愈具彈性化，其效能愈高。〔註二〕其後，布恩斯和史塔克（Tom Burns and G.M. Stalker）也發現：大凡較能配合工作的性質、越能遷就環境變動的組織，通常都是採行有機的（Organic）組織模式，其特徵是結構的形式化程度較低；至於結構形式化程度較高的機械模式（Mechanistic），則較適用於一般確定性程度較高的組織環境。〔註三〕武德握（Joan Woodward）則認為：所有越能配合外在技術環境的組織，其效能愈大。〔註四〕同樣的，霍勒（Richard Hall）也發現：工作的例行性越大，那麼其官僚化的結構傾向也愈大；反之則否。〔註五〕所有這些發現大多指出了一點，亦即任何一個組織皆將依其外在環境的穩定與否，分別塑造其不同程度的分化型態，及其特有的分化屬性，他們都將注意力集中於各個帶有專業化屬性之次級系統的發展過程，以及其與各個有關之外在環境的交光互影情形。

至於大多數有關整合的理論，則認為整合功能的達成，乃屬於高階層主管人員的職責範圍。巴納（Chester I. Barnard）在1938年所出版的著作中即曾指出：整合工作乃是任何一位主管人員的主要功能之一。〔註六〕其他諸如海兒、來斯和黎特（Mason Haire, A.K. Rice and J. Litterer）等人，也都指出了類似的看法，〔註七〕他們認為傳統上所稱的協調工作（Coordination）實際上就是當前所指的整合功能，本質上應該是屬於高級主管工作範圍中重要的一環；在實際的運

作過程中，主管人員除了能夠透過層級節制體系以達成整合的功能之外，尚可輔以其他的整合方法以資配合。黎特最近根據上述的看法，進一步提出了三種達成整合的方法：一是透過層級節制的體系，二是透過控制的系統，三是透過各種自願性的活動（Voluntary Activities）。〔註八〕我們認為此種經由基層發展出來，用以輔助層級節制及控制系統的自願性活動，終將逐漸演變為正式化的組織型態。

本文的分析，主要是圍繞著「分化」與「整合」兩個基本概念，探討其間的關係型態及其對組織效率的影響情形。亦即假設目前有一個組織，一方面既具有高度的分化趨向，另一方面又帶有高度的整合需求；際此兩種並存而對立的情況下，整合方法固然不可缺，功能效用又不可少的情況下，一個有效的整合方法，到底要具備那些要素，才能維持高度的行政績效呢？在分析的層次上，主要是以下列四種試探性的假設作為依據：第一、結構與功能的分化，將導致員工疏離感的出現。第二、目前出現之各種誘發分化的主要變數，將被認為和整合理論的出現有關。第三、組織設計的整合模式，將被用來解釋組織結構的績效水準。第四、組織設計的難題，乃在於促使一個組織同時達到高度的分化與整合，以帶來更高的績效。因此在分析的過程中，我們試圖就各種影響分化與整合的環境因素，達成組織整合的理論模式，以及整合模式與分化需求的配合問題，提出一個綜合性及評論性的分析。

二、分化的事態表現

「分化」（Differentiation）一詞，根據勞倫斯和羅西（P. Lawrence, J. Lorsh）的說法，乃指組織系統分割為數個次級系統的一種狀態。其中每一個次級系統，為了配合其特有的環境因素所賦予的條件起見，大多會樹立並保有某些個特有的屬性。〔註九〕此種為了提高每一單位的績效，根據每一單位工作性質的「可測性」程度，而將每一單元性工作，加以組合為許多不同結構型態的過程，就是一般人所稱的分化。既然工作的可測性各不相同，因此工作者的態度取向自然也就不一樣。比方說，可測性高的工作，往往需要一些對於含糊性事件忍受力較低的人格

結構；至於一些無法預測的工作，就需要高度忍受力的人格結構。〔註十〕因此，本文中所指的分化，並不片面的將它看成為一種單純之結構上的分工，而尤在於兼指成員們各種行為態度上之分化。蓋任何一個組織，除了將依工作上的特質而作結構上及功能上的分工之外，在人際關係的取向上，亦將因工作特質和結構上的不同而發生的分化過程中，自然導致出不同的價值態度和認知取向。因此，最近有關組織分化的論述中，除了從結構與功能的角度加以分析外，尚且論及員工心態的轉向與再塑的問題。比方說，格林武德（R. Greenwood, et.al.）等人於1975年所發表的「權宜理論與地方組織」（Contingency Theory and the Organization of Local Authorities）一文中〔註十一〕，便是從結構、功能、及員工心態三方面，作為探討組織分化的依據。

（一）結構體系的分化

結構分化（Structural Differentiation），主要是指一種社會角色或組織地位，區劃為兩種或兩種以上的社會角色或組織層級的過程。〔註十二〕比方說西元1861年，清廷設立了一個管理洋務的新機構，名叫「總理各國事務衙門」，此衙門既管外交、國防、兵工業，也管築路、開礦，以及辦教育等等。及至1901年廢總理衙門，設外務部專辦外交；1903年設商部，專辦新式工商業；1905年設學部，專辦新式教育。此種結構分化的過程，乃是政府職能擴張的象徵。在此種分化的過程中，機關組織中的個人，必被安置在某一個職位（Position）之上，從而他就具備某種地位（Status）。既然有了一定的地位，他就得扮演某一種角色，必須從事這個角色內所規範的活動。組織的結構體系，可說是由地位與角色二者交織而成。

1. 地位體系的分化：

「地位」一詞，是指組織內部個人間的階級區分。社會上除了有一般行政組織內部的地位體系之外，當然還有其他各種不同的「地位體系」〔註十三〕，從系統理

論的觀點來看，社會上的許多因素，必會透過機關組織的界限，滲透到機關組織的內部而影響原有的地位體系。因此在探討機關組織的地位體系時，必須考慮到客觀環境因素和環境中的其他地位體系；不過，地位之間能否彼此發生影響作用，還得參看各個社會的實際情形而定。一般來說，在組織與功能尚未分化的社會中，人們所擁有的許多地位，彼此間相互影響的程度很大。例如原始部落的酋長，在家族中所擁有的族長地位，與在政治上的地位，彼此就發生了直接的影響關係；次如我國目前社會，人們在政治上的地位，也會影響到他在其他方面的地位；再如美國許多市區的「社區行動團體」(Community Action Organization)，其構成份子多屬律師、企業家和銀行家，這也是各種地位相互影響的實例。在各種地位之間，可能構成兩種截然不同的關係：一是矛盾的關係，一是相輔相成的關係。例如歸屬地位和成就地位之間，就存在著矛盾的關係，凡重視歸屬地位的社會，必壓制成就地位；同樣的，在重視功能地位的組織中，階梯地位也會受到輕視。而在功能地位漸受重視的過程中，機關的組織型態也會逐漸邁向橫的方向發展，由尖塔式的組織型態趨向於扁平式的組織型態；溝通活動也會由縱的方向趨於橫的方向。尤有進者，在重視階梯地位的機關組織中，人際關係中的矛盾現象特別強烈；但在重視功能地位的機關組織中，人際關係的合作現象則居上風。蓋在重視功能地位的機關組織中，由於功能的高度專業化，功能與功能間的關係，往往發生了不可分割的相依連鎖，久而久之會自動的培養出一種人際關係的合作觀念，乃是必然的結果。與此相反，在重視階梯地位的機關組織中，人人皆有一股向上攀登的衝力；但由於機關組織乃是一種尖塔型的結構型態，由廣大的底層向上逐漸縮小，所以攀登的路線也逐漸減小，能夠獲得攀登的機會也越趨渺茫，其結果必是造成激烈之人際間的競爭。

〔註十四〕此一權力集中化的原則，對任何組織來說，皆是如此，只是程度上的差異而已。誠如管理學者費堯(H. Fayol)所說：「在每一個有機體內，無論是動物的軀體或社會組織，其感覺功能，必然是輻輳於腦部或特定的指揮部門，當命令一旦發佈以後，此一有機體的各個部門，就會全部動員起來。」〔註十五〕此一原則，

促使成員們致力於追求其權力地位，冀以步入此一金字塔式組織結構的頂端。因此，他們會因地位之爭而努力；而且當他們一旦獲得其所期望的地位以後，爲了保持其聲望與地位起見，會在不得不竭智盡能的情況下，全力以赴。但我們必須承認一個事實，就是在組織的成長過程中，並不是每個人都能且都願意爬到此一權力的最高峯。我們知道：官僚組織在社會中的功能，主要是爲了維持現狀而在組織結構上提供動員承諾的辦法。就理論上來說，高階層的主管人員應說具有大量的權力；但在實際的行政行爲中，這些權力並不如想像中那麼具有誘惑力，因爲高階層的人，只能以非人格的方式作爲，對下屬階層並不能實施面對面的指揮與干預，如果想要引導變革，往往需要經歷一種漫長而艱鉅的危機與考驗。因此，他們雖然由於位居整個金字塔結構的頂端而擁有無比的權威，但却礙於諸種不同而分離階層的抗拒，而變得微弱無權，以致於只有在真正例外而特殊的情況下，他們才能運用權力。〔註十六〕。

機關組織的層級，如按系統原理加以劃分的話，大致上可分爲策略（Strategic）、協調（Coordinating），和操作（Operating）三個階層。〔註十七〕在各個階層上，人格屬性和其角色間的衝突極爲普遍。自操作階層而至協調階層，最後再至策略階層，因工作性質漸趨複雜，且無成例可資依循，人格屬性和角色間的衝突機會自然漸趨增加。目前許多有關組織行爲的探討，大多強調了兩個基本概念，一是自導行爲（Inner-Directed Behavior），一是他導行爲（Other-Directed Behavior）。前者強調行爲者內在的價值體系，強調行爲者本身的觀念和角色期望，爲決定其行爲的主要因素；後者則特別重視他人的期望，其角色行爲不但根據外來之影響，而且行爲型態也呈現出高度的順從性，角色扮演者在從事行爲時，時時不忘他人對他的期望。〔註十八〕在組織的體系中，自導性行爲和他導性行爲所佔的比率，也常因組織階層的不同而相異。在策略階層裡，自導行爲佔優勢，他導行爲則較弱；在協調階層裡亦復如此。只有在操作階層裡，他導行爲才顯得絕對的優勢。

地位的差異是自然而不可避免的，就以組織中的功能地位而言，由於高度的專業化，在不同的專業功能之下，功能地位的差異當然也會出現；而爲了協調各個功能單位起見，又不得不設置協調的職位，於是職位地位的差異又應運而生。是以德國社會學家麥斯·韋柏（Max Weber）的「官僚組織理想型態」，一方面強調由於分工專業化之必要而有分科；另一方面則強調由於聯繫指揮之必要而有分層，從而，就產生了因分工而出現的「專家地位」，以及因指揮系統而出現的「行政職位」二者之間的主從地位。〔註十九〕此種地位高低的差異一旦出現之後，可能造成下列三個問題：一是組織目標的移置，二是組織協調的障礙，三是組織認同的受創。尤其是當層級間發生了「錯誤的指派」（Misassignment）、「角色要求不足」（Inadequate Demand）、「角色要求過度」（Demand Overload），以及角色的要求間發生了混淆或對立的情況時，問題更形嚴重。〔註二十〕

在傳統的官僚組織中，除假設各職位的知識和職權是合一的之外，同時還假設職位的高低和貢獻的大小成正比，貢獻的大小和報酬的多寡也相等。換句話說，一個人在組織中的職位愈高，即代表他的職權愈大；既擁有較豐富的知識，貢獻當然也較大，同時獲得的報酬也較多。在今天所有的各式組織中，職位的高低和報酬的大小很少是不具關聯的。但如從另一角度來加以分析的話，顯而易見的，此種假設並不完全正確，今天的社會中，個人對於組織的貢獻乃在於他擁有的專業知識，而不在於他的職稱或頭銜。如果過份強調職位間的差異，其結果將使金字塔的組織型態逐漸步上埃及金字塔的後塵，終將成爲死亡的墳墓。

2 角色體系的分化：

「地位」是指正式組織中的各種固定的隸屬關係，它是引導個人行動的一種外在力量，同時也是權威和制裁力量的主要來源。至於角色（Role）則是伴隨著地位而出現的一些被組織所公認和期待行爲的集合。我們可以把地位與角色的關係看成爲自變數與因變數的關係，亦即地位是一種自變數（Independent Variables）；而角色則是一種因變數（Dependent Variables）。二者正類似於心理學上刺激

與反應的關係中，另外再加上社會過程（Social Processes）和社會結構（Social Mechanisms）兩項中間變數。〔註二十一〕 換句話說，地位是職位的靜態面，而角色則是職位的動態面。由於社會組織越來越專門化，幾乎每一種功能都分由專門特殊的角色負責，其成員除了在組織裡執行一定的工作和權利義務外，其餘許多行為可能都與組織無關。而且在一個現代化的社會裡，個人在不同組織和不同場合所表現的行為也各不相同，在大多數的情況下，必然包含著由文化傳統所培養出來的態度、價值觀念和人際關係的行為型態在內。尤其是每一個人在機關組織內所扮演的角色，往往並非是他唯一的角色，除了這一角色之外，在其他社會組織中，他還同時扮演著各種不同的角色。在他所扮演的這許多角色之間，由於每一角色所規範的行為型態各不相同，因此角色間的分化與衝突，遂成難免。

影響角色分化的因素，有起於角色扮演者個人人格上的屬性；也可能基於人際間交互行為型態的影響；更可能受到組織中的技術性質和組織型態的影響，因此，機關組織中的技術和組織型態，也是導致角色分化的一個主要因素。當然，機關組織中的管理系統，對員工行為的影響也頗為深遠，角色扮演者的心態與行為，亦將因管理系統的不同而相異。角色的分化與衝突是一項極端複雜的問題，其衝突的情況，大致上可歸納為下列五種：

一是由於個人需求（Personal Needs）與角色期望（Role Expectations）間的失調而造成的分化與衝突。亦即扮演某一角色的人，為了配合該一角色的要求而採取某種行為型態時，在評價標準上可能無法符合其個人的需要，因而導致角色期望的落空，和個人需求的無從實現。

二是由於角色間（Interrole）的失調而造成的分化與衝突。一個人在社會組織中，往往同時在不同的關係角色群（Role Sets）裡扮演著各種不同的角色，其中可能基於角色群的不同，其對各個角色扮演者的期望也各不一樣，因而產生強烈的衝突。例如監獄中的獄吏，被要求對犯人採取嚴厲的控制和懲罰手段，來管束犯人；可是在家庭中，他又扮演一個慈父的角色，子女又向他提出相反的要求。由於

他在同一個時間內只能扮演一個角色，因此，除了其中的一個角色期望是顯性之外，其餘都暫居隱性的潛伏狀態，如此交替影響之下，往往會產生各種不同的角色行爲。

三是角色傳送者之間（Intersender）的失調而產生的分化與衝突。兩個以上關係角色群的人，對於某一角色扮演者所傳送的期望，彼此可能衝突或矛盾，致使該角色扮演者無所適從。此時如果接受某甲的角色期望，則必排除某乙的角色期望，反之亦然。例如一般組織中的領班，就是處於這種衝突的環境中。上級主管要求他站在管理的立場，加強對工人的監督，以求增進組織效率；可是領班在社會關係上，朝夕與員工相處，久必培養深厚的友誼，因而又不得不順應員工的要求。如此之下，角色期望又不得不陷入紛歧之中了。

最後，導致角色分化與矛盾的另一重要現象，就是由於角色傳送者本身內在（Intrasender）的衝突。一位角色傳送者對某一角色扮演者所傳送的期望或影響力，可能因時而異，甚至前後自相矛盾，致使該角色扮演者無所適從。〔註二十二〕

(二)功能專業的分化

功能專業的分化，乃是由於工業化、技術革命，以及精密的分工所造成。在傳統社會裡，家庭幾乎負擔起宗教的、政治的、經濟的，以及教育的所有功能；但在經濟發展、技術精湛的推進下，社會的結構自然而然地趨向於分殊，每一結構都扮演特殊的角色，擔負特殊的功能。生態行政學者雷格斯（F. Riggs）把社會學家派生思（T. Parsons）的五組變項模式（Pattern Variable）〔註二十三〕中的一組：普化（Diffuse）與專化（Specific）加以推演，而創立了「鑷合一稜柱—繞射的模式」（Fused-Prismatic-Diffracted Model）。〔註二十四〕他這個模型接近於冷納（D. Lerner）的「傳統—過渡—現代的模式」而沒有一種「目的論的意含」，〔註二十五〕他把鑷合的社會設定為所有的結構都是「高度功能普化的」（Highly Functionally Diffuse），而把繞射的社會假定為所有結構都是「高度

功能專化的」(Highly Functionally Specific)，至於稜柱的社會形態及其功能結構，則是居於二者之間。他指出鎔合的社會接近於傳統社會，而繞射的社會則接近於現代社會。

導致現代社會「功能高度專化」的原因，可能牽涉到極為複雜的關係層面，但似乎可以從工業革命的震撼開始，作一時間序列性的分析。

工業革命以前的社會，家庭是生產的基本單位，以偏重個人技術為主的手工藝為主要的生產方法，從原料的輸入到產品的輸出，整個生產過程大多數由個人擔當，很少分工的現象；但工業革命以後，則以機器的操作與使用為主要的生產手段，分工的細密，使得整個組織結構不得不因應專業的需要，而作橫面的功能分化。在此功能專精的過程中，更由於新式生產方法的使用，而促進了社會階層的加速分化。以生產工具的所有權來說，工業革命以前大多屬於生產者本人，但工業革命以後，由於新機器的昂貴，只有那些資本雄厚的資本家與工業家才能擁有新的生產工具，結果是促使了大多數人口只能依賴勞力的出賣為生存手段。這種資本家與工人尖銳對立的現象，可以說是工業革命初期的特徵。及至工廠組織愈來愈巨型化，財產權與管理權脫離關係以後，新的管理階層又告因應而生。尤其到了近代，巨型的公民營組織，更將從事基本科學研究及各式各樣的專業人員，納入組織體系之內，新的專業人員又躍居為另一個新的特殊階層，功能的分殊化乃益加顯著。

行政學者艾拉·夏坎斯基(Ira Sharkansky) 論及一般已開發國家的組織型態時，曾經提出了兩個頗能令人接受的論點：一是政府的組織和民間企業的組織相同，同樣具有高度的結構分工與功能的專業化，而且各個職位人選的遴聘，也是根據個別人士的成就，而非根據家庭狀況或社會階級。二是政府的活動伸展到公共和個人事務方面的廣泛領域，而且有進一步擴張至一切主要地區的趨勢，從而專業分工的需求將與日俱增。〔註二十六〕 在此種社會特質的塑造下，一般已開發國家的官僚體制，顯現了以下諸種特性：

1. 行政機構龐雜而且擁有許多明顯的附屬機構。這些機構多數需要僱用高度專

業化的僱員，他們可以說是代表了社會上可以見到之各行各業專業化人才的精英。

2. 行政機構允許政府其他分支部門影響它的各項政策，充分反映了對專業化和民選官員合法地位的尊重。
3. 行政機構被視為具有足夠的專業資格和教育水準，能夠提出專業化的政策報告和建議，作為立法人員和行政首長決策的參考。〔註二十七〕

從以上的分析得知：將功能的專化與分化，以及結構上的理性原則予以制度化整合運用的，就是現代化的官僚組織。麥斯·韋柏（Max Weber）認為「官僚制度化」（Bureaucratization）在本質上就是一種現代化的過程，他說：「官僚政治組織得以有效發展的主要原因，乃緣於其高度的專業技術性，此為其他形式的組織所難於比擬者。官僚結構機械主義（Bureaucratic Mechanism）的充分發展，比之於其他組織，很像是使用機械生產與不使用機械生產模式的對比。」〔註二十八〕

費德里屈（Carl Friedrich）也指出，現代國家龐大的官僚組織以及成千累萬的官吏，構成了現代政府的中心。〔註二十九〕艾森鐸（S.N. Eisenstadt）亦持類似的見解。〔註三十〕

在邁向現代化的努力中，功能專業化乃是一個永無止境的過程，它推動了組織的分工，同時也帶來了組織的分化。蓋在組織的分工過程中，形成了各種不同功能的專業人員，他們彼此之間，對於組織的領導型態、組織的結構、以及工作時間的安排等，看法各不相同：從事例行工作的群體可能強調短期的觀點，希望較嚴密的監督，較正式的組織結構；而屬於技術性或從事創新工作的群體，則希望較多的參與，多利用非正式的方法以達成較長期的任務。一個組織愈形分化，其衝突的潛在性也就愈大，不僅會發生資源調配的爭奪現象，而且也會發生效忠對象的錯亂問題。各個功能單位都傾向於對本身的工作負責，而沒有想到效忠他們所屬的組織；在理智上可能同意資源的調派應依貢獻的多少來分配；但在感情上，則總認為他們本單位的工作是最重要的，而且武斷地認為所有的問題都由別人而起。〔註三十一〕

尤有進者，特別是當組織中的專業幕僚人員大量增加了以後，知識

與職權間的裂痕也隨之加大，就像股東人數增加以後，公司的管理權由股東的手中轉到專業管理人員的手中一樣，終將促使所有權和管理權的相互分離。主管人員知道他必須依賴專業人員的專業知識，但這些專業人員却都位於組織中的較低階層。從外表上來看，這些主管人員或許擁有批准幕僚人員所提的建議，但在實質上誰才真正握有控制權呢？專業人員可能埋怨他們的考績是由他們認為外行的主管來評定，在他們的內心裡，何嘗不喜歡由同業的專業人員來考核和評定他們的績效？但在一般的官僚組織中，考核權却是掌握在直線主管人員的手中。組織的疏離感(Alienation)，往往因此而出現。〔註三十二〕

(三)組織分化與疏離感

由組織分化而導致的「官僚制度化」，固然是一股邁向現代化的動力，但由於它的極端理性化趨勢，有意無意間，容易將成員塑造出一種唯物化及唯理化(De-personalization, Dehumanization)的人格傾向。〔註三十三〕絕大多數的人，包括哲學家雅士培(K. Jasper)、馬塞爾(G. Marcel)，心理學家佛羅姆(E. Fromm)，社會學家墨頓(R. Merton)等人對之皆是採取一種悲觀、懷疑與厭惡的態度。〔註三十四〕二十世紀出現的幾部有名的作品，諸如李斯面(David Riesman)的「寂寞群眾」(The Lonely Crowd)〔註三十五〕，以及懷特(W.H. Whyte, Jr.)的「組織人」(The Organization Man)〔註三十六〕，也都淋漓盡致的刻劃了各種為求馴服於官僚體制而犧牲了個人個性和獨立性所產生的官僚人格。一般都相信官僚組織之強化，業已威脅到人們久所擁抱的價值，諸如民主、人本位，和自由，「疏離感」的產生，業已降低大家對官僚組織的原有評價。

疏離感是指一個人在大規模組織下，因過份分化，致使個人所扮演的角色難與整個結構角色發生有機的關聯，而產生的一種由無力感(Powerlessness)、孤立感(Sense of Isolation)，以及自我孤絕感(Sense of Self-estrangement)

所交織而成的心態與病徵 (Syndrome) 。〔註三十七〕 此種病態，往往是伴隨著組織的分化而出現；尤其在高度官僚制度化下所造成的唯物化與唯理化過程中，更是形成疏離感的直接導火線。此種不良影響，除了韋柏預見之外，其他許多研究也都有同樣的發現。比方說克羅吉爾 (M. Crozier) 在研究法國的公務現象時即曾指出：過份依賴規章制度，不僅會使員工不滿，而且也不易促進彼此的向心力。

〔註三十八〕 霍勒 (R.H. Hall) 也發現層級權威和法規的約束是造成機關組織疏離現象的兩大因素。〔註三十九〕 小烏第 (S. Udy, Jr.) 則認為權威結構太過嚴密，太強調對事不對人 (Impersonal) 的形式化原則，不僅將使員工無法團結，而且也容易導致嚴重的疏離現象。〔註四〇〕 阿格里斯 (C. Argyris) 則發現，組織中具有高度官僚化感覺的人，比那些較不具有此種感覺的人，將經驗到更大的疏離。〔註四十一〕

綜合學者的分析，我們可以根據構成疏離感的各個層面，分別說明分化與疏離感之間的關係如下：

1. 無力感：由於結構功能的標準化與固定化，以及由於理性化與官僚化的不斷擴張，成員對於工作的速度，產品與服務的質量，所用的工具，以及工作上的策劃與安排等等，都不再有控制的能力，事事都得依賴技術的性能與自動化的過程。尤其在官僚體制下，由於上下屬職責的固定，工作的明確範圍，以及規則的嚴密遵守，更使下屬只有按上級的指示，按規章程序辦事，對於自己的工作與職責上的重要決定，難有參與的餘地。個人在此種技術與組織的衝擊之下，無力感因以出現。
2. 無意義感：理性化的目的是使許多複雜的行為可以估計、可以預測，以使這些行為具有意義。但由於結構的分化，遂使這種意義退縮於社會經驗中的微小層面。尤其在大規模組織下，分工的結果，使得個人所扮演的角色很難與整個結構角色發生有機的關聯，從而個人對於整個生產過程或整體組織的運作缺乏瞭解，個人在行為上無法充分運用其智慧與能力，在這種情況下，其

工作遂不覺得有任何積極性的意義與目的。

3. 無規範感：由於社會功能的高度分化，使得「技術上比較有效的方法，不管其在文化上是否合法，均取代了各種由制度所界定的行爲」〔註四十二〕。此種普遍運用各種社會價值所不允許的手段來達成社會認可的目標，至少會帶來兩種反功能：一是行爲很難預測，另一是迷信運氣與特殊的人事關係。〔註四十三〕 人際間的猜忌與傾軋因之而起。
4. 孤立感：在結構功能的分化過程中，或由於經常性的單獨工作，或由於工作情境的特殊而無法與人交往，人際間很難形成或發展出某種較有意義的社會關係。因此，很可能出現兩種情形：一是欠缺團體認同感，總覺得他本人所屬的團體目標，並不是他所共享或認為有價值的目標，却被迫維持其成員的關係。二是因客觀的情勢，使得個人無法與他人從事有意義的溝通，也無法因此而建立一個較為穩固的社會關係，於是產生疏離的感覺。
5. 自我孤絕感：上述的孤立感是指個人與他人之間的疏遠關係；自我孤絕感則是個人與自我的疏離。孤立感所表現的行爲是以工具性的介入勉強與他人或組織維持形式上的關係；自我孤絕感所表現的則是工具性的工作取向，工作本身不具有任何內在的意義，工作本身不是目的，而只是達到其他目的的手段。在結構與功能的雙重分化之下，由於工作上的厭煩單調和缺乏自我成就的希望，成員往往無法將工作視為生活的一部份，而只是看成謀生的工具，久而久之，自我孤絕的疏離現象便逐漸形成。〔註四十四〕

以一個現代化的社會來說，組織的分化不僅是必須而且是必然；分化的變數愈多，整合的需求程度也愈大。分化的結果，不僅使得受權力影響的價值項目日益增多，而且也使得受任何一條法令影響的成員數目日益加衆。尤其，當組織變成更加分化時，那麼彼此間的相互依賴性將更為密切。因此，各個大小部門之間，都必須透過高度可預測性的法規制度或其他權宜性的措施，加以整合起來。

三、整合的環境需求

對任何組織而言，其他周圍的組織所形成的集合，即可說是環境的一部份。以當前組織環境的變遷特性來說，其外在的變遷程度往往大於內在的變遷。^{〔註四十五〕}因此在從事組織結構的設計過程中，除了需和自己的目標及技術特質相互配合外，還必須適應所處的周圍環境。大凡處於不穩定及紛歧環境^{〔註四十六〕}下的組織，其內部結構、人員目標、時間取向，以及人際關係等，似乎都具有高度分化的傾向。如此環境下的組織，為求有效的整合各個功能單位起見，不僅都具有各種精心設計的整合方法，而且對於各種重要問題的裁決上，也都儘量採取均權的形態。相反的，在一個較為穩定，而且紛歧性也較少之環境下的組織，其分化的單位就相對的減少，通常都是以層級節制體系作為達成組織整合的主要方法，而且對於各種重要問題的裁決上，也較傾向於集權的形態。

當一個組織的結構由簡單而逐漸變為複雜時，各個部門間的相互依賴性便隨著提高；而結構分化所產生的潛力，也必須加以協調之後才能發揮效能。誠如艾森鐸（S.N. Eisenstadt）所說的，分化的結果，必然發生整合的問題，此時對於專業和相互依賴的單位，必須不停地加以協調，才能夠發揮作用；尤其對於新的觀念、新的認同符號，以及新的制度，都必須儘快予以建立起來，唯有如此，才能收到分化與整合二者之間的相輔相成效果。^{〔註四十七〕}

（一）組織環境的互賴性

整合的先決條件之一，就是確認各個單位間所需的互賴程度和互賴型態。根據湯普遜（James Thompson）的看法，在現代的社會環境中，任何一個組織至少皆具有三種不同型態的互動與互賴關係，其一是屬於間接影響的波及性互賴（Pooled Interdependence）。亦即每一個部門都對整體提供其個別性的貢獻，並從整體中得到支持，惟在組織的各個部門間，並不必然的保有直接的互動行為存在。其

二是屬於直接影響的連續性互賴 (Sequential Interdependence)。亦即當各個部門間的直接性互賴行為得以確定，而且其間的互賴次序也都能夠加以註明時，便可稱它為一種連續性的互賴。其三是屬於相對影響的互惠性互賴 (Reciprocal Interdependence)。根據湯氏的看法，「當每一個單位的輸出，變為其他單位的輸入」，以及「在互惠性依賴的條件下，當每一個介與的單位，都會自然而然地被滲入其他單位的特質成份」時，即屬於互惠性的互賴類型。〔註四十八〕 湯氏同時指出，這些互賴類型，彼此間顯示了一種古德曼式的尺度 (Guttman Type Scale)，從波及式到互惠式的互賴，呈現出一種排列的順序。亦即在最簡單的組織中，僅具有波及性的互賴類型；在較複雜的組織，則兼具波及性和連續性兩種互賴類型；至於在最複雜化的組織中，則兼而有之，同時呈現三種類型的互賴現象。〔註四十九〕 湯氏的此種建構，固然是用於探討技術和組織結構間的關係，不過對於環境與結構關係的瞭解上，也是非常有用的，至少對於各個單位間之分化與整合的全盤瞭解上，是很有幫助的。

湯氏的這種分類架構，曾經得到勞倫斯和羅西 (Paul Lawrence and Jay Lorsch) 的共鳴和闡揚。根據勞、羅二氏的研究，在一般塑膠及食品工業的環境中，由於它們的主要問題在於生產過程的革新，其對組織的生產程序與方法，大多需要彼此的共同策劃，因此，各個功能單位間的主要互賴型態，往往呈現出互惠的本質；至於在電容器的工業環境中，由於各單位間的互賴需求，主要是圍繞在各種生產過程的進度上面，為求配合起見，多少都帶有一種連續性的互賴型態，然為求兼顧市場的銷售起見，尚需顧及本身生產力的限制，在決定分配數量的需求下，波及性的互賴型態，往往並行出現。〔註五〇〕 當然，此種論點只是提出其中的一種或兩種主要的互賴類型而已，事實上，勞、羅二氏並不否認其他互賴類型的同時出現。比方說，在塑膠及食品業的環境中，雖然是以「互惠式」為其主要的互賴類型，但是當銷售與生產兩部門要共同擬訂進度時，其間亦保有連續性的互賴類型存在。同樣的，在電容器業的環境中，除了連續性的互賴之外，同時也帶有互惠的互賴特

性存在，主要是因爲生產與研究兩部門間，對於各種短程的技術及品質問題的處理上，仍有待於彼此的共同努力。至於波及性的互賴類型，則同時出現於三種環境之中，主要是由於每一個單位中，無論是財政的處理，或人力資源的分配上，無不呈現出波及性的特質。

互賴的類型，既然可以同時出現，而且彼此間又呈現出一種古德曼式的排列順序，因此，其間的互動能量，自然也成了一個不能不加思索的問題。綜合上述各學者的看法，一般組織間，或組織環境間所需的互動能量，大致上可以從環境的確定性、組織規模的大小，以及工作性質的複雜程度，分別估計其間的互動與互賴關係。

1. 環境的確定性：貝羅（Charles Perrow）、湯普遜（J. Thompson）、烏地（Stanley Udy），以及武德握（Joan Woodward）等人，對於組織環境的研究上皆有相當的建樹。〔註五十一〕雖然彼此間所用的名詞略有不同，但都肯定了外在環境因素所加諸組織的影響。在他們的研究報告中，不約而同的指出了一個重要的概念，那就是在確定各種與組織結構有關的環境特質中，必須先在整個「確定與不確定連續體」上面，指出環境因素的位置。〔註五十二〕肯定地認爲：環境的不確定性愈大，所需處理的情報量也就愈大，相形之下，整合的需求性隨之提高，從而，組織與組織間，以及組織與環境間的互動互賴量也就因之而增大了。此種論點，可用公式一表示如下。亦即 $I = f(U)$ 。其中（I）代表互動互賴量，（U）則代表組織環境的不確定程度。

2. 組織規模的大小：組織的規模愈大，整合的需求性也就加深，其情報處理量當然也隨之加大，從而，組織與組織之間，或者組織與環境間的互動互賴程度，也就因之而更爲加強。當然，此地所指的規模，並非僅指組織結構的大小而已，而是兼指組織的分工程度、服務對象，以及產品的數量等因素在內。因爲有時候結構大小雖然一樣，但由於分工較細，或產品的數量較多，結

果所需的互動互賴程度也就加大。所以說，各種與決策有關因素的多寡，也會影響到互動互賴的數量。其間的關係，可用公式二表示如下，亦即 $I = f(U, N)$ ，其中 (N) 是代表組織規模之大小，包括各種與決策有關的單位數、行業數、服務對象、以及產品的數量等。

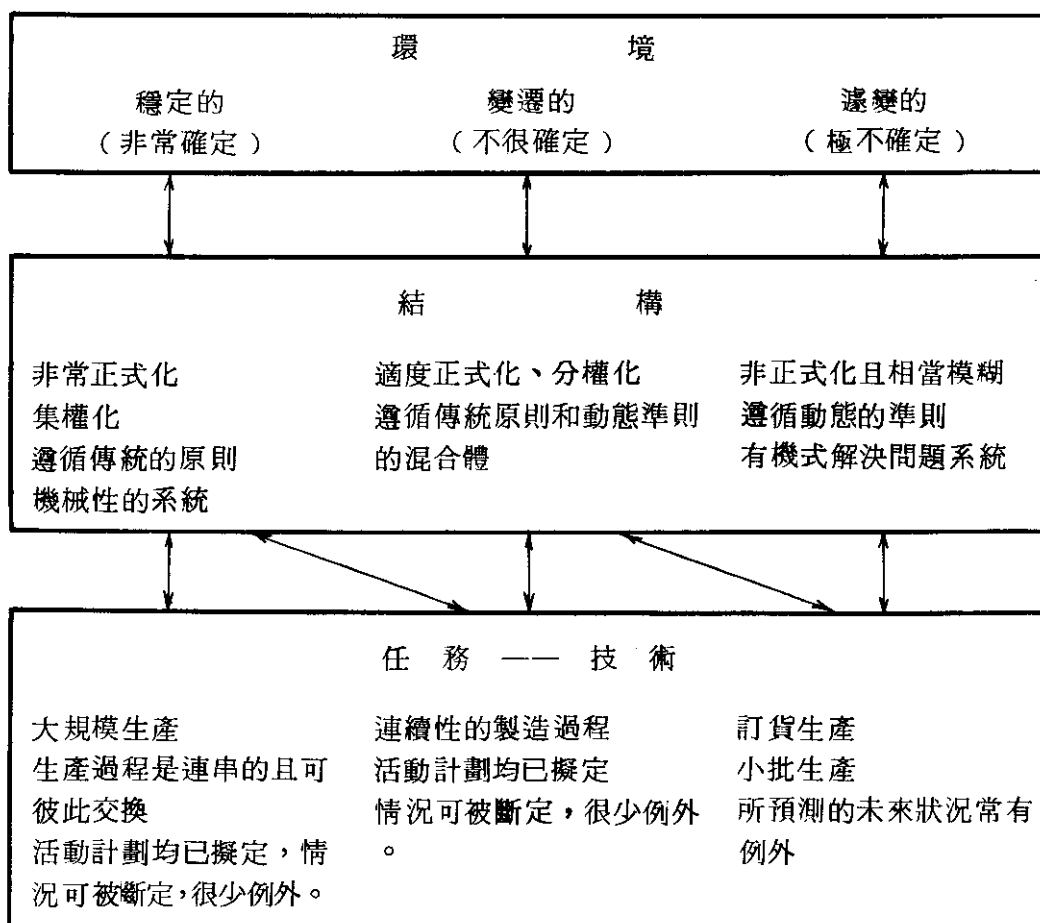
3. 工作的複雜程度：工作的性質越是複雜，其牽連的問題當然愈多；牽涉既廣，那麼爲了共同解決這些困難所需的溝通量也就愈多，在各種科技專業之間，固然必須要有新觀念的溝通，而對於各種資源、設備，以及預算的分配上，也往往必須在極其不穩定的情況下進行；尤其在實際的作業中，某一部門的行爲，往往會直接影響到其他單位目標的達成；爲了前後進度的彼此配合與呼應起見，各個單位的目標、進度，與次序，又不得不與其他單位相互協調。工作的複雜性之所以會帶動互動互賴性的增強，道理即在於此。其間的關係，也可用公式三表示如下，此即 $I = f(U, N, C)$ 。其中 (C) 代表工作的複雜程度， (I) 、 (f) 、 (U) 、 (N) 則與上述所舉相同。

(二)環境互賴與組織結構

關於環境互賴型態和組織結構間的連結關係，組織論者馬奇、賽蒙、和湯普遜 (March, Simon, & Thompson) 等人都曾提及。〔註五十三〕 湯氏秉承馬、賽二氏的論點，認爲波及性互賴類型所需的協調事宜，可以透過標準化的決策法規和決策程序的建立，而使協調工作成爲可能；連續性互賴類型的協調工作，可以經由共同擬訂的計劃藍圖而達成；至於互惠性的互賴類型，則可以經由彼此的調適 (Mutual Adjustment)，經由各單位的互動與反饋而獲得。〔註五十四〕 湯氏進一步指出，在這三種互賴類型中，如就其溝通的能量及其決策的複雜性而言，那麼從波及性的互賴到互惠性的互賴類型中，呈現出一種漸增的趨向。在一般波及性及連續性的互賴類型中，只要經過各種法規和規劃措施，即可運行無阻；但對於互惠性的互賴而言，則不僅尚需面對面的溝通，同時還必須經由彼此的協議，才可達到協

調的目的。〔註五十五〕 因為在互惠性的互賴型態下，由於不確定性的成份甚高，致使所有的管理及專業人員，彼此間不得不經常提供反饋的情報，並從事共同性的決策。在日常的工作行爲中，不能不透過各種整合性的角色、整合性的小組，以及整合性部門的幫助，以應付各種龐雜的互動互賴現象。

事實上，組織結構的決定不應遵循抽象的原則，而是應該因應組織的工作任務、技術特性，和周圍環境的變化而調整。一般的組織爲求掌握並預知未來的可能變化，固然都會渴望穩定環境的來臨，但這是可遇而不可求的。處於遽變環境中的組織，需要更多的創新、分化和彈性的設計，其間理則極其複雜。以下我們就常見的事例，以「圖解A」來說明環境、組織結構，和任務特質間的關係型態。〔註五十六〕



圖解A 環境、結構和任務間之關係

前已提及，分化的程度對於組織績效的提高，以及對於整合需求的誘導來說，是一個非常重要的影響因素。此種分化的程度，對於組織內部結構具有深遠影響的事實，可以從勞倫斯與羅西的研究中得到證明。根據勞、羅二氏的研究指出，塑膠及食品兩業的組織，雖然都是運行於互動互賴的環境之中，不過前者的組織結構則具有較為完備的整合方法，諸如專司整合的小組、部門、及角色等，而且專業性整合人員所佔的比例，也高於後者。對於此種差異的最佳解釋，應該是食品業組織內的各個功能單位，其分化的程度遠遠小於塑膠業的緣故。在這兩種組織中的各種整合方法，雖然都是用以達成互惠性的互賴，但由於塑膠業的組織呈現較大的分化現象，因此大多發展了較為完備的整合方法，不僅有各種整合小組的成立，甚至還擁有綜合性的整合部門存在；但反觀食品業的組織，則僅設置了個別性的協調角色而已。此外，在塑膠業組織的專業及管理人員中，有百分之二十五的人力專司整合性的職務；至於在食品業的組織中，則僅佔百分之十七而已。〔註五十七〕 雖有以上的差異，但食品業的組織則發展出適合於互惠性互賴類型的整合方法，亦即每一個協調者，往往是在一對一的基礎上，依次與各個同級人員協調，一直到共同問題獲得解決為止；至於各種協調小組，則僅用於處理各種特殊性的問題而已。

根據以上的分析，我們覺得勞、羅二氏的看法，大體上都支持了湯氏有關互賴類型，以及各種為了處理每一互賴類型所需之整合方法的觀念。他們雖然不能證實所有的假設都是對的，但却明顯的指出了彼此的共同方向。不過，仍需強調的一點就是：在勞、羅的研究中，仍有下列兩點超越湯氏的地方：第一、除了互賴的類型會影響各種整合方法的結構之外，分化的程度也會產生影響的力量。第二、任何一種環境中的組織，儘管其整合的方法各不相同；但決定其績效高低與否的主要因素，並非單純的存在於分化的程度，而是在於用以解決衝突及達成決策的行為型態。換句話說，如何將個人理性融合於組織的理性之中，可以說是當前研究整合方法中，不可忽略的一個人性層面的考慮。

(三)組織結構與個人理性

個人理性 (Personal Rationality) 就是主觀理性。假如決策的目的是在爭取符合個人價值和可能行爲者，稱爲個人理性。相反的，假使決策的目的是爲了支配團體的價值，或團體所擁有的各種與決策有關的訊息時，就稱爲組織理性 (Organizational Rationality) 換句話說，取向於個人目標的理性稱爲「個人理性」；取向於組織目標的理性稱爲「組織理性」〔註五十八〕

組織理性的作用，主要是設法將個人放置在一個能夠適應組織目標的環境之中，進而透過資訊的提供，以達成其限制個人自主天性 (Natural Autonomy) 的目的。誠如行政學者賽蒙所說：「組織透過對個人決策能量和活動範圍的縮減，而使個人的決策功能縮小到足以控制的程度之內。」〔註五十九〕由於個人在組織中的抉擇行爲時時受到組織目標和組織中其他成員的影響，因此，對於組織理性決策行爲的研究，只能就組織的目標來衡量，而非根據個人的狹隘目標。也就是說，個人的理性只有在組織理性的整合之下，才能顯現出它的真正意義。蓋人類心靈用以形成及解決問題的能力，若與問題的浩瀚程度相比，則顯得微不足道。爲求問題的解決，個人的主觀理性實不足恃，而是應該依賴於真實世界中的客觀理性行爲，或者至少應做到與這些客觀的理性行爲「合理相通」 (Reasonable Approximation) 的地步。〔註六十〕換句話說，組織理性之所以優於個人理性，以及個人理性之所以必須附屬於組織結構的原因，可以從下列兩個角度加以說明。

首先，就個人理性來說：人類的知識、眼光、技能，以及時間等等都是有限的，充其量，只能稱爲「有限的理性」，在此有限的理性中，不僅偏於主觀的理性層面，而且在某種程度上，也帶有「非理性」 (Irrationality) 的特質在內。惡性循環的結果，不僅影響了人類的主觀價值，而且也間接影響了人類的「理性純度」。

其次，就組織的理性而言，不僅可以放寬個人理性的限度，而且也可以延續個人理性的生命。誠如組織論者卡茲和卡恩 (D. Katz and R. Kahn) 所說：「組

織結構，本質上就是一種人爲設計的系統。正因爲它是人爲設計的，因此不是完美的。它可以因細故（At the Seams）而解體；也可以透過組織機體的巧妙運行，超越時空的轉移和生物機體的凋謝，而持續數世紀之久。」〔註六十一〕 不論就組織目標的設計或整合方法的運用，組織皆具有足夠的能力以達到提高與延續個人理性的目的。關於這個，我們可以從以下的分析中得到瞭解。

1. 組織可以透過分工的手段，劃分組織中各個成員的工作，指派並責成每人所要完成的特殊任務。此外，它更能透過組織內的「集體的主觀」，提出「接近客觀」的理性決策，以指導並限制個人對某些任務的偏差。〔註六十二〕
2. 基於個人對組織的認同心理和效率觀念，組織可以運用權力、溝通，以及訓練等方向，使組織中的個人在決策時能夠知道更多的行爲選項和行動結果，藉此得以維持一定的目標，並選擇最能達成目標的途徑。
3. 組織可以透過標準作業程序的建立，幫助個人確定作業的方向，以減小個人的理性限制，並縮短個人的考慮時間。
4. 組織可以透過權威和影響系統的建立，以利組織中各項決策的傳達。一方面可以透過正式面層級節制體系的運用；另一方面也可以基於社會關係的安排而建立非正式的影響系統。〔註六十三〕

由於個人的理性必須透過組織的作用，才能得到一種較爲廣濶的理性；個人的理性行爲，只有接受某些個「整體的價值系統」（Over-All System of Value）指導的時候，才能在組織中出現；也只有將組織看成爲一個整體的時候，才能發揮。所謂理性的個人，應該是，而且必須是一個「組織化」和「制度化」的個人。假使個人心理上的限制得以獲得解除，那麼，個人的決定必會受到他所參與之組織的影響，他的決定將不僅是他個人心智過程的結果而已，而是更加反應了組織對他個人所發生的廣泛影響力量。所以說，組織的建立即在使個人的主觀理性整合爲組織的較客觀理性。對個人來說，固然有此需要；對組織而言，委實也具備了此種轉換和整合的力量。

四、整合的階段與策略

目前對於各種整合行爲的研究，大多數已經從心理學的角度，逐漸轉向於各種決定性因素的探討。就以種族間的整合而言，較早的看法，諸如威廉（R.M. Williams, Jr.）於1947年，以及阿拉波特（G.W. Allport）於1954年的著作中，皆曾強調過種族間的接觸，足以減少彼此間的偏見和歧視。〔註六十四〕及至1969年的阿默（Y. Amir）、庫克（S.W. Cook）、貝帝古盧（T.F. Pettigrew），以及1970年的卡茲（D. Katz）等人，雖然再度強調此種論點的可靠性，却認爲此種論點過於樂觀單純化，蓋各種可以透過接觸而減少偏見與歧視的現象中，應該只限於某些特殊的個案、經驗和情況而已。〔註六十五〕庫克在1969年所提出的「不期望種族接觸的分析」一文中，曾經很有見地的將各種足以影響整合的變數加以歸納，並就時間的序列，提出了四個前後呼應的階段，依次是「前接觸階段」（Pre-Proximity Stage）、「接觸階段」（Proximity Stage）、「互動階段」（Interaction Stage）、以及「後互動階段」（Post-interaction Stage）。〔註六十六〕在描述過程中，雖然是將各個階段分別討論，但在四個階段中則帶有它的連貫性，而且前後各個階段的影響變數，也會在互動的關係中彼此塑造對方的特性。

此外，社會學家兼組織論者派生思（T. Parsons）所提出的「社會系統論」〔註六十七〕，也頗可用來引伸上述的論點。派氏認爲單一的結構不可能執行所有的功能；但由於結構與其他個別的行爲者一樣，大多數是趨向於多功能的，因此任何一個結構也並不是只執行單一的功能而已。正因爲執行多功能的緣故，因此任何一個系統，必須具有整合的功能。認爲此種功能必須經由社會或系統中的各種文化機構來完成。〔註六十八〕由於整合的功能要件，乃針對系統內部各角色間的協調而言；而功能要件又與環境因素直接有關，因此，滿足這些功能要件的結構皆具有專業化的趨向。但如從另一種角度來看，這些身負整合功能要件的結構，爲了順利

達成整合起見，又往往多方設法，儘量阻止這種專業化傾向的產生，以求整合的達成。因此，爲求達到整合的功能要件，哈樂特（Robert T. Holt）認爲在作爲上至少需要經過三種過程：一是經由維持規模而達到整合；二是經由溝通程序而達到整合；三是經由強制過程而達到整合。〔註六十九〕

以下將融合庫克的整合階段說，以及哈樂特等人的整合功能說，一方面從縱的角度說明整合的階段；另一方面則從橫的角度，說明每一階段中應有的整合方法與功能。

（一）前接觸階段

前接觸階段，就是整合前的階段，亦即組織未與少數新進人員正式接觸的時期。就性質來說，應與前引湯普遜的「波及性互賴」相當。在這個階段裡，某些個人的或環境的因素，對於組織成員的整合傾向，以及對新進人員的友善態度，均具決定性的影響力量。比方說個人的經濟需求、期望的待遇，以及人力市場的狀況等，均將決定他的去留和整合傾向。因此在確定行爲的歸屬之前，應該先讓員工瞭解整個工作的關係型態，對於將面臨的情況固應有所瞭解；而對於各種不同情況下應有的行爲反應，也應預謀因應之道，以便日後有所依循。如果每個人都採取了適當的行爲，那麼所有的反應性結果，將會顯現出它的整合性和協調性。

根據賽蒙和馬奇（H. Simon & J. March）的看法，協調各個互動互賴單元的最簡單方法，就是在執行前先確定行爲的歸屬，亦即先從事組織目標的擬訂。蓋組織愈形分化及專業化的結果，不僅將使各個組織間，甚至在同一組織內的各個單位之間，由於本位主義的作祟，往往欠缺應有的協調活動。組織目標的確立，正足以克服此種缺陷。不但使得成員有了工作的依據，而且也使得大家在從事組織活動的時候，得知如何在組織目標的大前提下，與各有關單位協調配合。因此，組織目標在本質上亦帶有媒介的作用，既有助於內部穩定的維持，且有益於外在關係的互動與協調。尤其自從「組織的社會責任說」興起之後，組織的社會功能與實質目標

，已廣受社會大眾的普遍關切。組織目標的揭櫫，正足以界定組織在社會環境中的意義與功能，它一方面既有助於組織成員對社會大眾的溝通；另一方面也有助於社會大眾對組織的瞭解，並進一步獲得社會環境對組織體系活動的積極支持，從而奠定了組織在環境中穩定成長的持續力量。〔註七十〕

(二)接觸階段

此一階段，是指組織內部各單位間進行功能轉換前應有的規劃階段。在性質上非常類似於湯普遜的「連續性互賴」形態。主要是由於目標本身的分工和專業化結果，一項目標往往成爲達成另一項更高層次目標的手段，在此種「目標—手段的連鎖」關係中，組織目標亦長期動態成長。在此成長過程中，一方面常會爲了某些少數資源和價值輸出物，而引發對目的物的爭奪；另一方面則在達成發展的過程中，由於欠缺令人滿意的可行方案，而導致單位間的衝突與競爭。因此在處理上，可透過組織的規劃（Organizational Planning）和多餘資源（Slack Resources）的運用而達到整合的目的。

1. 組織的規劃：當各個互動部門進入接觸的階段時，其間的協調活動常因各項產出及目標的紛歧，而增加其需求量。如此之下，組織通常都不採取個別的片面行爲，而是經由各種程序以重新建立目標；並且也往往透過員工遴選行爲的改變，以尋求整體目標的達成。

一個組織的規劃能力，往往受到兩個因素的影響：第一是工作本身被預測和被瞭解的程度。這點對於次級目標的設定，以及對於互賴本質的決定上，具有相當的必要性。另一項影響因素就是互賴型態的複雜性。這點對於各種多元性連結關係的瞭解，以及對於各個次級目標的預估而言，也具有相當的影響性。〔註七十一〕 在工作的執行過程中，除非有新決策的產生，否則原有的規劃目標，將無法被各個次級單位所遵行。因此在規劃的過程中，應該盡量加強各個互賴單位的自給自足能力。在作法上，一方面是將組織的決策往

下授權，另一方面則是增加決策人數，以便更能兼顧各種互動的行為。換句話說，組織爲了迎合各種不穩定程度的增加，就得擴大分權，增加低階層人員的決策影響力量。此種應用局部知識而從事決策的事實，本質上並不影響整合功能的實現。相反的，由於權威結構具有自給自足的能力，所以此種局部的知識，事實上已足以應付各種互動的行為，並從而達成整合的目的。

當然，在接觸階段中花費最少，而且最爲可行的方法，也許就是採取直接的接觸方法。不過，應用了直接的接觸法之後，會有另一個新的問題出現，那就是在各個單位主管間，需有一套嶄新的行為型態。他們的各項行為必須基於合作的基礎上進行，而且也必須基於同輩關係而非權威關係的基礎上，以達成各種聯合性的決策。爲了促進此種行為的運行無阻，以及爲了應付因此種行為的產生，而帶來的各種整合要件起見，設計上又不得不顧及各種解決衝突的能力與技巧。因此，在應用上，直接接觸法仍有相當的限制存在。

2. 多餘資源：當例外的事件超出層級節制體系的負荷時，反應的方法之一就是增加目標的層次，以減少例外事件的發生。不管是預算的目標，抑或是技術的專業化目標，都可予以放寬；甚至爲求設計的彈性起見，對於設計的樂觀化程度亦可酌予降低。一方面利用緩衝的時間，另一方面則儘量利用多餘的資源，以緩和彼此的相互依賴程度。〔註七十二〕 從上面提到的公式三得知，整合的需求量可以經由互賴性的降低而減少；透過此種減少的方式，可將整合的需求量約束在整合能力的範圍之內。從而我們又得到另一項提示性的看法，亦即當工作的不確定性愈大，尤其是爲了使得「整合需求量」與「整合能力」更加平衡起見，那麼額外的多餘資源和進度延緩的必要性，也就相對的增加。

當然，運用這種多餘資源的策略自然有其相當的代價。放寬預算的結果，自然會加大預算的數額；延長服務的時限，自然會耽誤被服務者的時需；至於增加存貨時，又必然會帶來投資資本額的提高，在機會成本下，此一增加的

資本額又不能移作他用。再如降低設計的樂觀化程度時，又會降低原先設計項目的績效標準。因此在運用過程中，最好先與其他方案所需的相對成本作一比較。但無論如何，際此科技日新，環境日紛的今天，多餘資源的策略，仍是值得運用的。

(三) 互動階段

當組織的目標經過製訂，功能的運行也經過規劃以後，下一個步驟便是執行的階段。假使再以湯普遜的環境互賴理論來類比的話，那麼，互動階段的特質應與湯氏的「互惠式互賴類型」相當。在此一階段裡，首先必須將組織的目標內化（Internalized）〔註七十三〕為全體成員的共同目標，使全體成員皆能認同於組織的共同目標，並能朝向共同的目標而努力。其次就是將組織目標化約（Reduction）成工作內容，使之具有特殊的、明白的、量化的，以及具有時間性的意義。再次就是將個人目標融合於組織的目標之中，透過側面關係（Lateral Relationship）的運用，以消除人們心理上的疏離傾向和排拒性。因此，在做法上可以透過整合性角色（Integrated Role）、整合性單位（Integrated Unit），以及整合性組織型態（Integrated Organization）的建立而達到整合的目的。

1. 整合性角色：當工作的不確定性增加時，低階層人員的決策量，除了在比率上隨著增加之外，其自由裁量權的範圍也隨著加大，此時，組織往往改行團體的決策，以預防低階層決策素質的下降。至於一般協調性的問題，則仍按最高首長的旨意行事。然而，身為一位最高首長，委實無法參與或核對每一項決策的內容，是以必須要有某些協調性的角色，專事傳達主管的旨意。

〔註七十四〕 此種角色，便是本文所稱的整合性角色。這些角色，通常都是以特別助理的名義周旋於組織之間，他們通常並未擔負任何實質上的工作監督，而是對各個不直接在權威體系統攝下的互賴性部門，擔負整合性的責任。換句話說，整合性角色的主要功能，就是將主管的構想，融合於基層人員

所提出的各種連鎖性問題之中。

整合性角色的出現，大概可由前述分化的概念來加以解釋。分化的產生，主要是由於主管為求因應外在環境的改變，並提高工作的可測性，而產生的某種工作態度和運作方式。惟在分化的過程中，各個次級系統為求因應外在環境的變化起見，大多保有其特有的屬性，其間的差異性，不但無法避免，反而會更加明顯；而分化的程度，却又隨著差異程度的擴大而加大，是以各個次級系統間的協調，也往往因之而更感困難。因此，在某一定量的連鎖性決策中，分化的程度越大，對於整合角色的需求量也就愈大，從而，其仰仗於高級主管的構思、啓迪，和指導的程度，也就更加殷切。所以說，整合角色的產生，使得組織得以在不犧牲既定目標所需差異的前提下，用以達成「單位整合」的有用設計。

2. 整合性單位：當工作的外延同時涉及兩個主管，或兩種功能角色時，整合性的角色或許尚能發揮它的效果；但如果問題的本質同時涉及七、八個部門時，個別性的角色就很難勝任了。此時，一方面由於工作性質的更加不確定；另一方面又由於互賴情勢的不斷增加，因此不得不有專家委員會（Task Forces）或工作小組（Teams）的設立。

專家委員會是由各個有關部門的代表所組成，它是一種暫時性的團體，依問題的性質而決定其去留；成員間有些是專任的，有些則是兼任的性質。一俟問題解決之後，每一成員即回到原有崗位上。在工作的過程中，是將上一層次的問題往下移，以便能在較低的層次中從事各項決策，期能透過團體的決策方式，確保組織的整合。

不過，由於工作的可測性愈是減少的時候，在執行過程中所將遭遇的問題也就愈多。有些時候，儘管將各種法規、制度，專家委員會，以及向上呈報等方式予以同時並用，但依然無法達成工作上應有的整合功能。此種後果，不但會造成決策的延緩和溝通路線的延長；而且也迫使高階層主管不得不

浪費更多的時間在日常的瑣務上面。因此，爲求上述問題的解決，另一種可行的方法便是基於永久的基礎上，進一步運用團體的決策法。工作小組便是基於永久性的基礎，圍繞著各種經常性發生的問題而設立的。這種工作小組，通常都是每天或每星期聚會一次，以便處理各種與各團體有關的問題；惟在問題的處理上，依然限於各種經過授權而且勝任的工作，關於某些較大問題的處理，依然是向上呈報的。

由於工作小組的層級數目各不相同，本質上仍帶有完全的層級節制關係，因此在設計過程中，和一般正式權威的層級節制關係一樣，仍然會面臨到分層設科的問題。它可以因一般被服務對象的不同而組成，也可由於地區的差異、功能的區劃、工作程序的先後、計劃的性質，以及其他適當的原因而組合。因此，工作小組的設立，事實上是同時包括了各種決策的性質在內。舉凡工作小組的設立基礎、成員的組成、作業的層級數、自由裁量的範圍、以及集會的次數等，都包括在內。在作業過程中，開會的次數愈頻繁，自由裁量權的範圍也就愈大。

3. 整合性組織型態：當業務的不確定性程度加大時，低階層人員所面臨的各種「最後階段的決策」事宜，在數量上當然與日加增，從而，各單位所處理業務的可測性及其差異程度，也就相對的加大，達成共同性問題的困難程度當然也相對提高。因此，爲求整合性人員所扮演的角色更加有效起見，方法之一就是增加他們的權力。這種權力的增加，可以採取的方式固然很多，但其中最爲可行的方法，就是讓這些整合人員在執行功能的過程中，得以擁有一些助理性的部屬，並進而將之編制爲「整合性部門」。其最好的運用方式，就是採取一般所稱的「矩陣式組織結構」(Matrix Organization)。

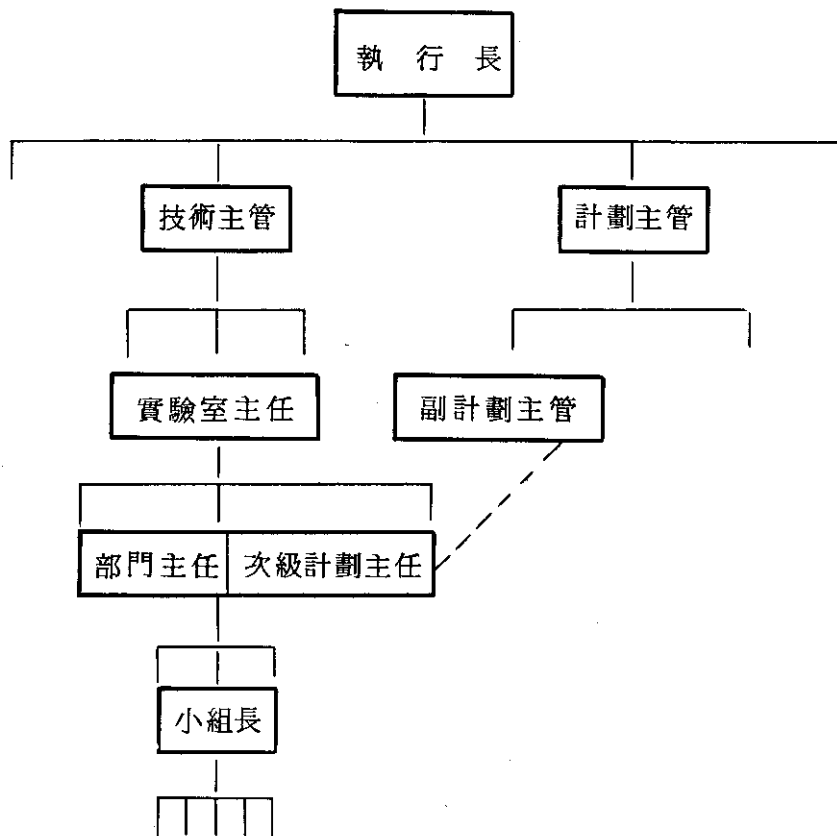
\〔註七十五〕

矩陣式組織強調了一個重要的觀念，亦即問題的共同解決和責任的共同承擔。當然，其他的各種側面關係，也都或多或少的提到了上述的觀念，但

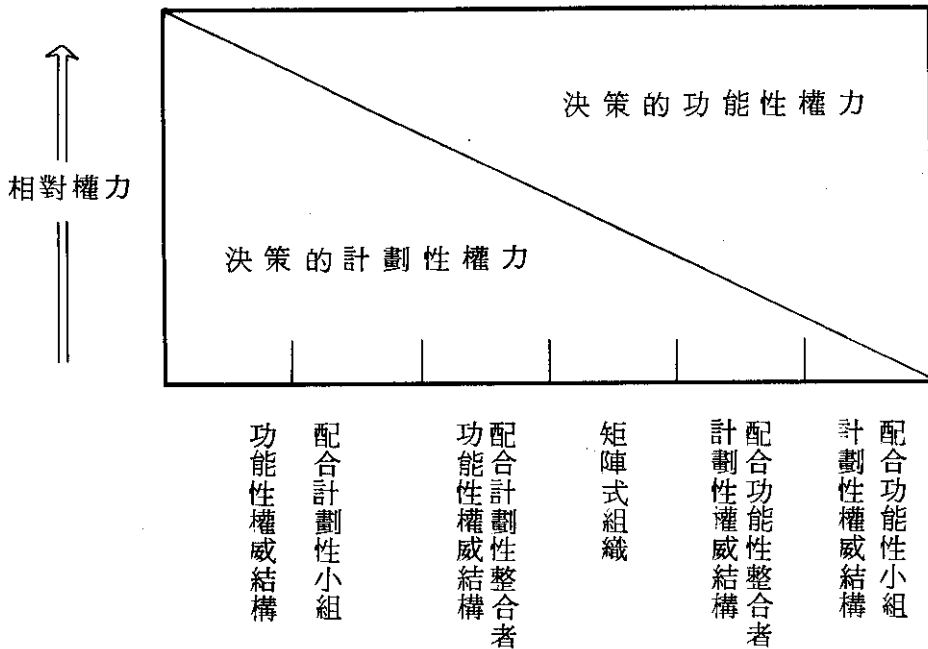
其程度則遠不如矩陣式組織的澈底。本文所指的矩陣式組織，較之上述的各種側面型態，至少有下列兩種不同之處：一是它在組織的某些層次中，具有雙重的權威關係（Dual Authority）存在；二是在兩種工作的基礎上，保持了合理的權力平衡關係〔註七十六〕。就以圖解二為例，在技術和計劃兩部門的主管間，除了擁有雙重的報告關係外，當然還需要保有合理的權力平衡關係。雙重權威關係的增設，即有助於權力均衡的建立；而權力均衡的確立，也有助於雙重權威關係的維持。計劃部門的主管可以為計劃的本身爭取預算，而後再以一定的代價，請求技術部門提供技術服務；技術部門則可以為所有未被任何計劃所包括的工作爭取基金。因此，正式的權威結構和基金的分配過程，乃是用以控制權力平衡的兩項工具。

權力之所以需要平衡的理由，主要是由於我們對於各種決策事宜和問題解決方法的可能成果，都無法未卜先知；尤其為了緩和高級主管的偏見起見，權力的平衡更是益感迫切。換句話說，假使連鎖性的決策是有效的，那麼周圍問題的實在性，將是決定解決方法的因素之一。當然，如此之下，我們並不否認權力差異的存在性，因為單單人格的差異一項，即足以顯現其間的差異性，何況除了人格因素之外，環境的改變，更足以影響權力的平衡。就以美國的太空工業為例，在1960年代的初期，由於火箭差距的危機以及太空競賽的落後，技術部門擁有相當大的權力；其後，由於各種誘導性契約的不斷續訂，以及計劃評核術（PERT）、成本效益分析（Cost-Benefit Analysis）等方法的提出，其間的權力關係乃逐漸趨於平衡。時至今日，就C-5A式飛機的成本問題，以及博斯邁參院聽證會（Proxmire Senate Hearings）的內涵而言，計劃部門的決策影響力，業已凌駕在技術部門之上了。〔註七十七〕在此種權力的轉移和消長過程中，絲毫找不出任何正式權威關係上的改變。我們之所以強調矩陣式的組織結構，是一種較富彈性的設計，道理即在於此。

不過，問題在於：假使各種最後階段的決策，都是依照計劃部門的構思而決定，而且數量又是不斷的加大時，那麼此種矩陣式組織勢將消聲匿跡；而且整個權威結構，也將改變為計劃式的組織結構，從而，功能性的主管就得扮演整合性的角色，再也不必有其他新的分類型態了。不過，就事實而言，技術與計劃兩部門的主管，彼此間相對權力的差異性，乃是一種持續的存在現象，他們在各種決策上相對權力及影響力，往往也深深受到權威結構、情報系統，以及預算編列等因素的影響。下列圖解三或可作為說明，它一方面勾劃出了整個相對權力的差異形象，另一方面同時也表明了其受權威結構的影響過程。



圖解二：矩陣式組織的正式權威結構



圖解三：相對決策權力連續體

(四)後互動階段

後互動階段，主要是指組織的目標發生了替代現象〔註七十八〕之後，所應有的一個控制階段。換句話說，在組織的運行過程中，某些在客觀上不具有歸屬意識的人，可能會覺得組織的目標並非是他個人所共享或認為有價值的，因此在行為態度上可能會產生各種不合作的作法或傾向。對這些無法經由互動的關係而達成整合的群體或事件，在某種程度內，似乎較宜採用層級節制體系的控制運用，以達成整合的目的。前已提及，任何一個組織的最佳設計型態，主要是視其環境的確定程度而定。或謂「有機的」設計（Organic Design）在不確定的環境中可能是較好的；「機械的」設計（Mechanistic Design）在確定的條件下也許是較優的。〔註七十九〕

從這一假設中不難看出：在不確定的條件下，出現較大的集權傾向，也似乎是可能的。因為在此等環境下，必須具備充分的判斷，以評估各種可能的方

案與後果。在這種情況下，主管無法指明屬員應有的遵循程序，因此必須對屬員加以監督，以瞭解屬員的工作情況。此點說明了在不確定環境下的決策，強制的力量可能比合法的權威更為有效。換句話說，為了能夠達成意欲的目標起見，「指導性的結構」（Directed Structure）似乎是必要的，尤其在「實質理性」（Substantive Rationality）〔註八十〕的需求下，往往更會助長組織和一般社會的集權傾向。關於這種論點，龐第（Louis Pondy）曾有過極為深入的研究，認為：假若組織中的合作行為是出於完全的自願與自由，那麼每個部門將會過份倚賴外部的控制，而不去履行原已設定的目標。〔註八十一〕 歐斯洞（Vincent Ostrom）也發現：若無中央干預的話，那麼每家座落在水池旁的地主，將有抽取過多水量的動機，因而造成了短期和長期水力資源的浪費。〔註八十二〕 這些弊端，唯有透過層級權威（The Hierarchical Authority）的運用始能加以克服。因此，要是所有的權力都被固定在同一個答案之上，而後再強加於其他答案的單一出處時，那麼最佳的答案和意欲的目標，才有實現的可能；否則，目標的移置（Goal Displacement）便隨之產生。換句話說，當組織的權力被數位行為者均等分化時，就很難獲致一個最好的答案。尤其在具有風險性和不確定性的情境下，組織愈是多元中心的（Polycentric），愈是不可能去發現達成目標的途徑。蓋工作的本身一旦帶有多元的工作關係型態時，那麼各種為了協調互賴性行為所需的法規，將會龐雜到令人難以瞭解的地步，如此，各種基於「例外原則」下的問題，就得借用「正式的權威體系」，始能應付。也就是說，一般重複性的工作，大可借用法規作為引導；至於一般偶發性的例外事件，則歸由層級節制體系的高階層人員去處理。假使所有互賴性因素都需加以考慮的話，那麼所有的例外性事務，都需依循層級節制體系，逐級呈轉到足以影響每一次級單位的最高職位之上。唯有如此交互並用，才能保證組織的整合與協調。

總而言之，後互動階段實際上即含蓋了前面的三種整合階段。在分析的過程中，固然可以從概念的層次將之劃分為四個階段，但在實際的運用過程中，每一階段

的採用，實質上並非取代，而是補充先前各種關係型態的不足。在整個整合的過程中，最後的最佳方法，仍然離不了層級節制體系的運用，尤其「後互動階段」更是如此。

五、結 語

本文只是憑藉當代組織學者對於組織設計的討論作為背景，從一個不同的角度所從事的分析。主要在於強調：由於結構的高度分殊化，以及功能的日漸專化和精密，終將導致員工疏離感的出現。其整合的方法，就是將此種分化的職權與功能，透過統一的指揮與運用機構，發揮協同一致的力量。惟在從事整合的過程中，對於外在環境因素所加諸於組織的影響，又是一個不能忽略的事實，因此，根據過去多年來，許多學者經驗性研究的推演結果，暫時假定環境的確定性、規模的大小，以及工作的複雜程度三者，作為決定組織型態的三個獨立變數。而為求整合方式的妥當運用，那麼在設計過程中，最好將整合的過程區劃為：前接觸階段、接觸階段、互動階段，以及後互動階段。在每一階段中，必須分別配以不同的整合方法，期使每一結構的本身，足以勝任因分化的增加而遞增的整合需求。

組織設計，不外是人類為了因應外在環境的改變並達成既定目標起見，經由一定的角色關係，所從事的一種分化與整合過程。在設計的過程中，「一致性」並不是一個必要的優點，即使在同一組織中，也不必要求各個部門都採用相同的結構設計。分化的意義，本質上即意味著擁有許多相當獨立的功能、專家，和部門，能夠完全發揮自己的機能，以達成組織賦予的任務，並能應付周圍的環境。因此，在設計的過程中，似應儘量朝向分權化的組織結構〔註八十三〕，以便讓每一單位都自覺有責任去瞭解外在環境的發展；組織還須擁有一套較具彈性的溝通系統，以便在必要時可以讓專家迅速地集合在一起，而不致受到正式結構的限制；組織還須使結構具有相當的彈性，以便在接受挑戰或發現新的機會時，能夠迅速轉移組織的重心。此外，最重要的還是組織的成員均能有容忍不明確工作環境的雅量，以使組織能

夠視實際的需要，隨時調整各個成員的任務和職位，同時也保證各個成員能與不同背景和看法的人們愉快的合作。

總之，組織設計的研究必將日趨複雜，對於各種影響分化與整合的互動變數，如何予以有效的掌握，可以說是研究組織設計過程中的一個重要課題。換句話說，在目前情況下最為迫切的，就是更加有系統地將組織內部的權力結構，和當前社會上的各種互動因素連結起來。除了應該從理論的觀點重述各種相關的問題之外，更應該就我們的生存空間，瞭解整個社會的組織特質。在這個分析中，得到了五個結論：

1. 當組織的外在環境，一方面既要求結構系統朝向高度的分化；另一方面又要求高度的整合時，那麼各種整合的設計將會立即出現。
2. 當一個組織同時帶有高度的分化而又具有強烈的整合需求時，那麼一方面除了要發揮層級節制體系的功能外，另一方面尚須制訂並運用各種精密的整合方法，以便達成整合的目的。
3. 一般分化程度較低的組織，在其層級節制體系的設計上，只要依循於各種法令規章和控制過程，就可以達成整合的目的。
4. 組織所面臨的外在環境，如果確定的程度越是適度的話，那麼其成員越是具有社會面的人際取向（Social Interpersonal Orientations）；反之，其環境因素越是極端的穩定或極端的不穩定時，那麼成員們將更加具有工作傾向化的人際取向（Task-Oriented Interpersonal Orientations）。
5. 成員為了適應其特有的環境起見，將特別關心各種與該特殊環境有關目標的實現。

註 釋

〔註一〕關於這種論點，請參閱下列各文獻：

1. Henri Fayal, *General and Industrial Management*, trans. by C. Storrs (London: Pitman and Sons, Ltd., 1949)..

2. L. H. Gulick and L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration* (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937).
3. J. D. Mooney and A. C. Reiley, *The Principles of Organization* (New York : Harper, 1939).
- 〔註二〕 Harold J. Leavitt, “ Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance ”, in *Readings in Social Psychology*, Maccoby, Eleanor et al. (eds.)(New York : Holt, Rinehart & Winston, 1958), PP. 546-563.
- 〔註三〕 Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London : Tavistock Publications, 1961), PP. 1-10.
- 〔註四〕 Joan Woodward, *Management and Technology* (London : Her Majesty's Stationary Office, 1958), PP. 16-24.
- 〔註五〕 Richard H. Hall, “ Intraorganizational Structural Variation : Application of The Bureaucratic Model ”, *Administrative Science Quarterly*, 7 (December, 1962), PP. 295-308.
- 〔註六〕 Chester I. Barnard, *The Function of The Executive* (Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1938), PP. 136-137.
- 〔註七〕 Koya Azumi and Jerald Hage (eds.), *Organizational Systems* (Mass. : D. C. Heath And Company, 1972), P338, Cited from Mason Haire, “ Biological Models and Empirical Histories of The Growth of Organization ”, in Mason Haire (ed.), *Modern Organization Theory* (New York : Wiley, 1959), PP. 302-303; and A. K. Rice, *Productivity and Social Organization* (London : Tavistock, 1958), P. 35.
- 〔註八〕 J. Litterer, *The Analysis of Organization* (New York : Wiley, 1965), PP. 104-106.
- 〔註九〕 Paul Lawrence and Jay Lorsch, *Studies in Organizational Design* (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1970), P. 6.
- 〔註十〕 Jay R. Galbraith, “ Organization Design: An Information Processing View ”, in Jay Lorsch and Paul Lawrence (eds.), *Organization Planning: Cases and Concepts* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1972), P. 52.
- 〔註十一〕 R. Greenwood, C. R. Hinings and Stewart Ranson, “ Contingency Theory and the Organization of Local Authorities. Part 1: Differentiation and Integration ”, *Public Administration*, Vol. 53 (Spring, 1975), PP. 1-23.
- 〔註十二〕 D. Rueschemeyer, “ Structural Differentiation, Efficiency, and Power ”,

American Journal of Sociology (July, 1977), P.2. Cited from Neil J. Smelser, *Social Change in the Industrial Revolution* (Chicago: University of Chicago Press, 1959), P.2.

〔註十三〕「地位」(Status)一詞，除了一般常用的社會地位(Social Status)與組織地位(Organizational Status)之外，F. E. Kast and J. Rosenzweig 會進一步將地位的概念區分為關係地位對成就地位(Ascribed-Achieved Status)，階梯地位對功能地位(Scalar- Functional Status)，個人地位對職位地位(Personal- Positional Status)以及活動地位對潛伏地位(Active-Latent Status)等四對模式詳加解說。請參閱姜占魁譯，「地位體系與角色體系」，載於中興大學行政學報第八期，一至四頁。及F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach* (New York: Mcgraw-Hill Book Co., 1974), PP. 277-278.

〔註十四〕姜占魁，前文，頁三。

〔註十五〕H. Fayol, *op. cit.*, P.33.

〔註十六〕P. Nettle, *Political Mobilization: A Sociological Analysis of Methods and Concepts* (New York: The Basic Book, Inc., 1967), PP.337-342.

〔註十七〕Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Societies* (New York: The Free Press, 1960), PP.60-96; Thomas A. Petit, "A Behavioral Theory of Management", *Academy of Management Journal* (December, 1967), PP.341-350; and Kast & Rosenzweig, *op. cit.*, PP.120-122.

〔註十八〕Kast and Rosenzweig, *op. cit.*, P.295.

〔註十九〕關於「專家職位」與「行政職位」二者之間的主從關係，韋伯(Max Weber)雖然沒有明白的予以說明，不過，當他提及「組織是由一連串的法規制度所交織而成的結構型態」時，他却進一步指出：「此一法規制度，一方面用以確立組織之目標，另一方面則用以規範成員之行爲，以進其達成組織之目標。」從這點來看，那麼組織目標的確立，不但是一個最先的目標，而且也是一個最後的目的，乃是屬於一種目標價值；至於規範成員的行爲，則是達成最終目的的手段而已，純屬一種工具價值。前者由「專家職位」負責，後者則由「行政職位」處理。

〔註二十〕角色的混淆或對立情況，大致上可分為：1.來自一個人的矛盾要求；2.來自不同人的矛盾要求；3.來自不同人之間具有衝突性的角色來要求；以及4.不明確或混淆的要求。關於角色衝突的例子，請參考：

George Ritzer, *Man and His Work: Conflict and Change* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1972).

〔註二十一〕Cf. James C. Charlesworth, *Contemporary Political Analysis* (New York: The Free Press, 1967), P.90.

- 〔註二十二〕 Kast and Rosenzweig, *op. cit.*, PP.292-293.
- 〔註二十三〕 派生思 T. Parsons 的五對「模式變項」分別是 1. 功能普化對功能專化 (Functionally Diffuse-Functionally Specific), 2. 感情的對感情中立的 (Affectivity-Affective Neutrality), 3. 自我取向對團體取向 (Self-Orientation-Collective Orientation), 4. 普遍主義對特殊主義 (Universalism-Particularism), 以及 5. 關係取向對成就取向 (Ascription-Achievement) 。 See
1. T. Parsons and E. Shils (eds.), *Toward A General Theory of Action* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1959), PP. 80-84.
 2. T. Parsons, *The Social Systems* (Illinois: Free Press, 1965), PP. 58-67.
- 〔註二十四〕 雷格斯 (F. W. Riggs) 所創造的「鎔合—稜柱—繞射模式」 (Fused-Prismatic-Diffracted Model) 的概念，是一個用來比較社會文化，尤其是用來比較公共行政的概念結構。雷氏把 Fused 指涉傳統的農業社會，Prismatic，指涉過渡社會，Diffracted 則指涉工業社會。請參閱金耀基編譯，雷格斯 (F. W. Riggs) 著，行政生態學，台灣商務書局印行，五十六年十月初版，及雷氏原著 Fred W. Riggs, *The Ecology of Public Administration* (New Delhi: The Indian Institute of Public Administration, 1961) 。
- 〔註二十五〕 金耀基，前書，序言及附錄。
- 〔註二十六〕 Ira Sharkansky, *Public Administration: Policy-Making in Government Agencies* 3rd. ed. (Chicago: Rand McNally College Publishing Co., 1975), P. 30.
- 〔註二十七〕 *Ibid.*, PP. 30-31.
- 〔註二十八〕 Hans H. Gerth and C. Wright Mills (trans. and eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1958), P. 214.
- 〔註二十九〕 Carl Friedrich, *Man and His Government* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1963), P. 464.
- 〔註三十〕 S. N. Eisenstadt, *The Political Systems of Empire* (New York: The Free Press of Glencoe, 1962), Chap. 2.
- 〔註三十一〕 Amitai Etzioni 認為在專家導向和官僚組織導向之間，就存在著一些基本上的不協調現象。詳見 " Authority Structure and Organizational Effectiveness ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4 (1959), PP. 43-67; 此外，R. W. Scott 則認為專業人員和官僚組織中的成見，乃是根據不同的組織原則而形成的，因此在某些特殊的場合中，那些不一致的原則，將導致衝突的產生。詳見 " Professionals in Bureaucracy: Area of Conflict ", in H. M. Vollmer and D. L. Mills (eds.), *Professionals* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966); and J. E.

Sorensen & T. L. Sorensen, "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 1 (1974), PP. 98-106.

〔註三十二〕 Peter M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organization", *American Sociological Review*, Vol. 35, No.2 (1970), PP. 201-218.

P. Blau 指出，組織設計常犯的錯誤有：

1. 兩個不相同的任務被合併在同一單位裡。
2. 相似的任務被分配在兩個不同的單位裡。
3. 在高度分化的組織中，誤用層級節制體系做為主要的整合工具。
4. 在低度分化的兩個單位間，畫蛇添足似的增加了一個整合單位。
5. 建立過多的整合單位。

〔註三十三〕 Max Weber, "Some Consequences of Bureaucratization", in L. Cose and M. Rosenberg (eds.), *Sociological Theory* (New York: The MacMillan Co., 1964), PP. 472-473.

〔註三十四〕 雅士培 (K. Jasper) 等人之見解，請參閱

H. M. Ruitenbeek (ed.), *The Dilemma of Organizational Society* (New York: E. P. Dutton, Paperback, 1963).

〔註三十五〕 David Riesman 在其名著「寂寞的群眾」(The Lonely Crowd)一書中指出：在現代的組織生活中，每個人的個性往往隨波逐流，甚至因此而湮沒；社會上普遍流行「盲目的比附」現象，個人的行為完全以其同輩 (Peer Group) 的行為為取向標準，個人的獨立與自由已疾速的在減少中，請參閱：

David Riesman, *The Lonely Crowd* (Yale University Press, 1961).

〔註三十六〕 W. H. Whyte 認為今日是一個「組織的時代」，組織就像天羅地網般地籠罩整個社會，因此，現代人都成了「組織人」(Organization Man)，在現代的組織生活中，萬能博士 (Jackinall-Trade) 已不存在，沒有一個人可以勝任所有的工作，每一個人只能在一部大機器被扮演一個小螺絲釘 (Little Cog) 的角色而已。請參閱

W. Whyte, *Organization Man* (Doubleday Anchor Book, 1957).

〔註三十七〕 Melvin Seeman, "On the Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, 24 (December, 1959), PP. 783-784.

〔註三十八〕 M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: The Chicago University Press, 1964), PP. 187-188.

〔註三十九〕 Richard Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment", *American Journal of Sociology*, 69 (July, 1963), PP. 32-40.

〔註四十〕 Stanley H. Udy, Jr., "Bureaucracy and Rationality in Weber's Organizational Theory: An Empirical Study", *American Sociological Review*, 24

(December, 1959), PP.791-795.

〔註四十一〕 C. Argyris, " Personality and Organization Theory Revisited ", *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973), P. 145.

〔註四十二〕 Robert Merton, *Social Theory and Social Structure* (Glencoe, Illinois: The Free Press, 1949), P. 128.

〔註四十三〕 *Ibid.*, PP.148-149, 138.

〔註四十四〕關於分化與疏離感的關係，請參閱下列各文獻：

1. Charles Bonjean and Michael Grimes, " Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach, " *Social Forces* 48 (1970), PP.365-373.

2. Michael Aiken and Jerald Hage, " Organizational Alienation: A Comparative Analysis, " in Oscar Grusky and George A. Miller (eds.), *The Sociology of Organization: Basic Studies* (Collier-Macmillan Canada, Ltd., 1970), PP.517-526.

3. Melvin Seeman, *op. cit.*, PP.783-791.

4. 徐正光，「工作、組織與疏離：工業社會的一個基本問題的研究」，載於食貨月刊復刊六卷一、二期，六十五年四月，第十五—十六頁。

〔註四十五〕 S. Terrebury, " The Evolution of Organizational Environment, " *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 4 (1968), PP.590-613.

〔註四十六〕「穩定」與「不穩定」的組織環境，只是一個相對的概念，一般說來，一個穩定的組織環境，大致上具有以下幾種特質：

1. 服務的性質較不改變。
2. 較少競爭的對手。
3. 政府的措施維持一致性。
4. 技術無創新。
5. 穩定的政治和經濟局面。
6. 良好的勞資關係。
7. 遵循固定的組織原則，以及
8. 正式化和集權化的組織結構。

至於一個變遷的或不穩定的組織環境，則具有以下諸種特質：

1. 服務性質時有改變。
2. 競爭者的人數相當龐大。
3. 政府行動的變遷方向很難預測。
4. 技術不斷的在創新。
5. 外在環境均逐漸在改變，以及
6. 政治情勢和社會趨向均逐漸在改變中。

請參閱：

- H. Tosi, R. Aldog, and R. Storey, "On the Measurement of the Environment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No.1 (1973), PP.27-36, and R. N. Osborn & J. G. Hunt, "Environment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 2 (1974), PP.231-46.
- 〔註四十七〕 S. N. Eisenstadt, "Social Change, Differentiation and Evolution", *American Sociological Review*, Vol.29, No.3 (June, 1964), PP.375-386.
- 〔註四十八〕 James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1967), PP.54-55.
- 〔註四十九〕 *Ibid.*, P.55-57.
- 〔註五十〕 Jay Lorsch and Paul Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Integration", in J. Lorsch and P. Lawrence (eds.), *Organization Planning: Cases and Concepts* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972), PP. 41-42.
- 〔註五十一〕 1960年代，關於組織生態的論著，下列諸種作品，較被重視：
1. Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organization", *American Sociological Review*, Vol. 32, No.2 (April, 1967).
 2. James D. Thompson, *Organization in Action* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967).
 3. Stanley Udy, *Organization of Work* (New Haven, Conn: Hraf Press, 1959).
 4. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).
- 〔註五十二〕 Lorsch and Lawrence, "Environment Factors and Organization Integration", P. 38.
- 〔註五十三〕 *Ibid.*, P. 42.
- 〔註五十四〕 *Ibid.*, P. 43.
- 〔註五十五〕 *Idem.*
- 〔註五十六〕 Ross A. Webber, *Management: Basic Elements of Managing Organization* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwins, Inc., 1975), P.439.
- 〔註五十七〕 Lorsch and Lawrence, "Environment Factors and Organization Integration", P.46.
- 〔註五十八〕 H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Pro-*

cess in Administrative Organization, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1976), PP.76-77.

〔註五十九〕 *Ibid.*, P.199.

〔註六十〕 H. A. Simon, *Models of Men* (New York: Wiley, 1957), P. 198.

〔註六十一〕 R. Kahn and D. Katz, *The Social Psychology of Organization* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966), P. 33.

〔註六十二〕 H. A. Simon, *Administrative Behavior*, P.102.

〔註六十三〕 *Ibid.*, P. 103.

〔註六十四〕 Howard L. Fromkin, " A Social Psychological Analysis of Organization Integration ", in Howard L. Fromkin and John J. Sherwood, eds., *Integrating The Organization: A Social Psychological Analysis* (New York: The Free Press, 1974), P.25.

〔註六十五〕 *Ibid.*, PP.25-27.

〔註六十六〕 *Ibid.*, PP.27-39.

〔註六十七〕 派生思 (T. Parsons) 以為任何一個社會系統若要生存發展，皆必須有四種基本而必備的功能，一是「適應」 (Adaptation)，指社會系統必須對外界之壓力與需求有所適應，此則包括改變外界之狀態。二是「目標達成」 (Goal-Attainment)，指社會系統在認定目的之後，動員內在之資源加以獲求。三是「整合」 (Integration) 指社會系統須將系統內部之各單元調和統協為一整體。四是「型態維持」 (Pattern-Maintenance)，亦即「潛在功能問題」 (Latency Problems)，意指維持社會系統之文化模式而言。

以上四個問題，便是結構功能學上所著稱的「AGIL」系統。

〔註六十八〕 T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, PP.44-47.

〔註六十九〕 J. Charlesworth, *op. cit.*, PP.90-91.

〔註七十〕 William F. Glueck, *Business Policy* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), P. 21.

〔註七十一〕 Jay. R. Galbraith, " Organization Design: An Information Processing View ", P. 58.

〔註七十二〕 *Ibid.*, P.60.

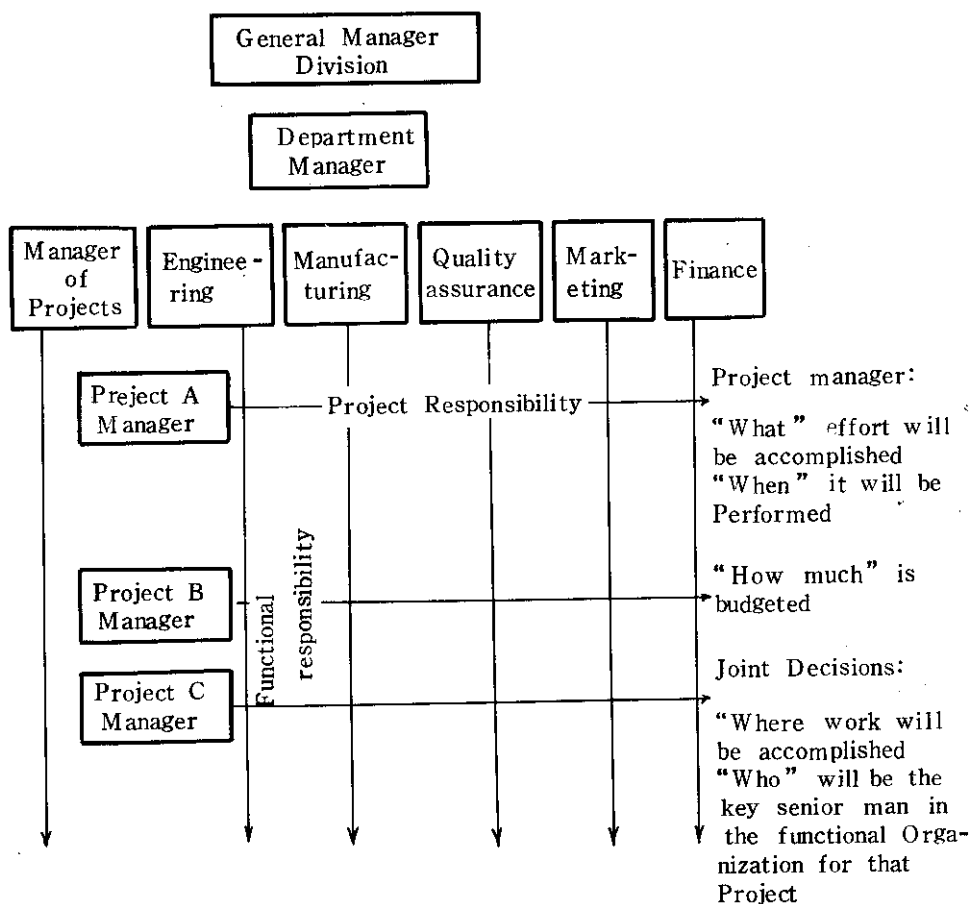
〔註七十三〕 「內化」是指個人將外在的價值系統、道德標準，以及行爲模式等等，透過認同作用而形成個人人格的過程。因此，所謂組織目標的內化，實際上就是思想上的融合，使組織目標成爲人員思想及行動的準則，經由認同感的孕育，使個人目標融合於組織目標之中。

〔註七十四〕 Paul R. Lawrence and Jay Lorsch, *Organization and Environment* (Boston, Mass.: Division of Research, Harvard Business School, 1967), Chap. 3.

3.

〔註七十五〕「矩陣式組織」(Matrix Organization)，乃是「組織二元論」(Two-Dimensional Organization)的一種實現；而組織的二元論又直接導源於權威的二元論(The two Dimensions of Authority)。因此，一般所指的矩陣組織通常都由兩個次級組織交織而成：一是功能性組織(Functional Organization)，另一則為計劃性組織(Project Organization)。前者負責處理一些日常慣例性的工作，在權責上則扮演各種作業規劃的指導(Operation Planning and Direction)、作業的控制(Operational Control)，以及各種行政上的服務(Administrative Service)。至於後者則除了擔負功能性組織的職能之外，還要負責組織內的各項計劃活動及計劃部門的指導與策劃，因此在權責的運作過程中，此種組織主要是負責各種計劃的規劃和指導(Project Planning and Direction)、計劃的控制(Project Control)、以及各項技術和行政活動的整合(Integrated the Technical and Administrative Action)等。

其二者之間的關係，可用下列圖形表示如下：



Functional Manager {
“ Who ” will Perform Specific Tasks
“ How ” will They be Accomplished
“ How well ” They are Accomplished

See David I. Cleland and William R. King, *Management: A Systems Approach* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), PP. 338-345.

〔註七十六〕 Jay R. Galbraith, “ Organization Design: An Information Processing View ”, P. 68.

〔註七十七〕 *Ibid.*, PP. 69-70.

〔註七十八〕 組織目標的替代現象，根據 David L. Sills 的看法，主要是由於下列幾個原因而形成：

1. 由於層級節制體系的過濾，致使組織目標漸受曲解。
2. 由於組織規程上的相互角色與地位關係，遭致法制的拘限。
3. 由於執行目標的過程中，遭受「官樣文章」(Red Tape)及「例行化」(Routinization)的麻痺。
4. 由於受到組織內非正式團體的影響，以及
5. 由於一般大眾或特權力量對組織施加壓力，以及
6. 由於某些未考慮到的狀況或突發事件，擴大了實然與應然之間的誤失與差距。請參閱：

Oscar Grushy and George A. Miller (eds.), *The Sociology of Organization: Basic Studies* (New York: The Free Press, 1970), PP. 228-236.

〔註七十九〕 L. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications, 1964), P. 104.

〔註八十〕 「實質理性」(Substantive Rationality)與「功能理性」(Functional Rationality)乃是兩個相對的名詞，前者涉及目標的選擇，後者則涉及程序的運用。請參閱：Fred I. Greenstein and Nelson W. Polsby, eds, *Handbook of Political Science, Volume 2: Micropolitical Theory* (Addison-Wesley Publishing Company 1975), PP. 347 ff, and P. 356.

〔註八十一〕 *Ibid.*, P. 357.

〔註八十二〕 *Ibid.*, P. 358.

〔註八十三〕 多數的研究均顯示組織分權的主要原因是因管理人員希望得以迅速偵知環境的變化，而不單純由於技術或組織規模的龐雜。詳見：

A. R. Negandhi and B. C. Reimann, “ Correlates of Decentralization: Closed and Open Systems Perspective ”, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4 (1973), PP. 570-82.