

中 央 研 究 院
三 民 主 義 研 究 所

專 題 選 刊

(六)

權變研究法的組織設計之分析

彭 文 賢

中 華 民 國
臺 灣 臺 北 南 港

中華民國六十六年五月

(七十四年重新排印出版)

權變研究法的組織設計之分析

彭 文 賢

要 目

前 言	之剖析
一、組織設計原理的基本轉向	四、權變研究法的組織設計原理
二、權變研究法的組織設計模式	之評價
三、權變研究法的組織設計模式	結 語

前 言

組織設計 (Organizational Design)，乃是根據行為科學的角度，提供適當組織系統的一種活動過程。它的主要任務是在於處理整個決策過程中的各種判斷，不僅涉及到協調形式、控制過程，和激勵措施的決定問題，而且也涉及到整個決策權力的集中、分散和授權程度的權宜問題。〔註一〕 嚴格說起來，組織設計應該同時包括兩個主要的項目：一是設計策略 (design strategies) 的應用，另一則為研究策略 (research strategies) 的擬訂。前者可以幫助我們提出各種不同的組織系統方案，後者則幫助我們在具有計劃的前提下從事改變，並選擇改變的方向。〔註二〕

過去幾年來，由於開放系統概念的出現，因而有關組織設計的許多研究法，也

就相繼被提出來〔註三〕，在這些不同的新研究法之中，彼此都殊途同歸的強調了一個共同的觀念：即任何一個組織內部功能的有效與否，端賴於能否配合組織業務的需求，外在環境的改變，技術的能力，以及成員的需求等條件而定。這些新的研究法，不約而同的摒棄了以往「至善之法」（one best way）的追求，而致力於發展出一種組織設計的情境理論（situational theory），認為每一種新情況的出現，常常需要有一個適當的組織模式與之配合。

此一研究趨向，同時也引發了四個新的問題：(1)在甲組織中試行得極為成功的組織結構，是否必然不適合於乙組織？(2)為求各種組織目標的圓滿達成，組織結構和管理型態是否具有原理原則的存在？(3)為了某種業務的達成而需要組成一種功能單位時，將如何去激勵成員，使其努力工作？(4)在上述情況下應採行那種形式的管理制度較為適合？

為求瞭解整個複雜組織的實質內涵，對於上述各項問題實有詳加探討的必要。尤其是目前任何一個組織所面臨的外在環境正是日益變動紛歧，各種生產的技術和問題的處理方式，也漸漸複雜；業務上不僅邁向國際性的關係，而且在地理範圍上也與日加大，往往涉及到各種不同的經濟體制和文化條件。本文的主要目的，即在於根據各種內、外在因素的考慮，並輔以其他的實例，試圖建構一個較為可行的組織設計模式。在探討的過程中，先是論及組織設計原理的發展趨勢及其特質型態，其次是分析權變研究法之組織設計模式的基本內涵，最後才對權變研究法的設計模式作一評價性的論斷，並試擬一個提示性的模式。

一、組織設計原理的基本轉向

現代社會的組織環境，不僅範圍方面正在日益擴大，而且內容方面也正在日趨複雜及多變。我們可以說，凡社會所具有的衝突與合作現象，均已出現於組織中。組織已可視為複雜的社會有機體。因此，對於組織的設計，必須從多方面作綜合性的研究，而不應僅止於某一方面的討論。

(一) 兩分模式的回顧

在傳統的論述裡，例如韋伯的官僚制度（Max Weber's Ideal Type of Bureaucracy）、泰勒的科學管理（Taylor's Scientific Management），以及費堯的行政理論（Fayol's Administrative Theory）等等，他們皆強調於工作的劃分、權力的分配與運用，組織目標及工作部門目標的設定，命令的統一，指揮的一致，權責的相稱、授權，以及嚴密的控制幅度（span of control）等。他們假定人們不僅缺乏雄心壯志，甚至具有逃避工作的天性，因此必須用強制的手段來控制並監督人們努力工作，以達到組織的目標。基於這個假設，他們乃強調權力的運用、階級服從、指揮命令、嚴密的控制、懲罰的使用，以及組織內部法令規章的設置。他們認為，所謂組織，不過是經過人們刻意安排與設計所形成的人與人之間的特殊關係。組織的成立既已事先經過妥善的安排，則個人與組織之間根本就不會有衝突的存在。人們在組織裡，依照一定的規定與程序從事工作，每個人有一定的工作範圍，有一定的負責對象；每個人各盡本份，不與別人發生關係；每個人雖擔任不同的工作，但並不妨礙共同目標的達成。在這種情況下，個人的行為及行為的後果都能事先預測，故管理上非常方便，組織的績效自然提高。〔註四〕

但問題是：組織並非僅是職能上的安排而已，它是由人所組成的，它的職務及工作必須由人來擔任，一旦涉及到人的因素，則職能運用上的因果關係就不如傳統理論學者所想像的那樣簡單了。因為人有差異性，人有感情慾望，人有知覺態度，而這些都是影響個人行為的主要動力。因此，傳統組織理論所強調的，充其量只是偏向於靜態組織的分析與職能的安排，而忽略了組織的動態性及人員間交互行為所造成的影響。直到一九三〇年代，由於受到行為科學及科際整合（disciplinary integration）運動的影響，學者們乃從心理學、社會學，甚至從生態學（ecology）的觀點來從事研究、試圖發掘傳統組織理論學者所忽視的園地。當時的研究者志在將組織成員的行為和組織的結構關聯起來，不僅致力於探討非正式組織（informal organization）〔註五〕中的各種行為，而且也渴望去歸納並解釋正式組織結構中

的各種特質型態。此種抱持正式與非正式組織結構的看法，乃是一種兩分模式的應用；但此種所謂「正式與非正式」(formal-informal)的兩分法，也已失其存在的價值性，儘管目前仍然用得相當普遍，但其實用性則頗令人懷疑。一般來說，我們就其使用中所代表的意義，約可歸納為下列四類：〔註六〕

第一種看法是將「非正式組織」看成為一種與組織目標的失調現象 (Informal as deviation from expectations)。在這個意義下，則任何非正式的行爲，皆與上級監督人員的期望相反。但是，假使我們對組織的真相加以深入瞭解的話，則將發現上述的用法亦有其潛在的困難，主要是因為組織中的各種期望往往是不一致的。儘管任何一個成員在行爲之前，對於上級主管的期望、直屬長官的意向、同事間的看法、家庭以及其他相關團體的意見等等，均能予以全盤的考慮。但問題却在於這些應予考慮的因素間往往是衝突矛盾的，作業人員到底要依從誰的看法而捨棄那些人的意見呢？取捨之間很難決定；尤有進者，在行爲者本身看來，所謂「追尋中的目標行爲」，不外是各種期望的妥協與合併而已。如此之下，苟欲以「正式的」與「非正式的」來歸併某種行爲時，不僅不能迎合組織的複雜性，且將導致無謂的混亂與誤解。

第二種看法是將「非正式組織」看成為一種與組織目標無關的行爲 (informal as irrelevant to organizational goals)。在此種看法下，所強調的並不在於其與各種期望的紛歧或矛盾，而是在於其與目標的相關性 (relevancy)。如此之下，所有組織中的傳聞或耳語 (gossiping)，只要它們不與工作過程直接發生關連的話，那麼不論其合法性與否，皆被列為「非正式」的範圍。

第三種看法是將「非正式的組織」看成為一種預期不及的行爲 (Informal as unanticipated behaviors)。此地所指的，乃是社會行爲中的各種預期不到的後果 (unanticipated consequences)。〔註七〕比方說在執行政策過程中所發生的各種與決策者的原意發生矛盾的具體結果，均將劃入此一範圍之中。

第四種看法是將「非正式的組織」看成為一種實在的或具體的行爲 (Informal as

real or concrete behavior)。一般「組織典範」(Organizational Codebook)中所引用之各種「非現存的」(defunct)及組織中的非正式結構，皆意指著最後的這種意義。〔註八〕

從以上的列舉中，我們很明顯的可以看出，所謂「正式的」與「非正式的」概念，實無法含蓋整個組織的複雜行爲及多面結構。因此，爲求研究的目的，我們亟需發展出另一種更爲周延的架構，使其不僅能夠兼容並包目前「正式的」與「非正式的」兩分法下所包含的各個角度，而且也將組織中所包含的有關環節，一起納入組織系統的整體架構之中。

事實上，不少學者業已提出了他們對「正式的」與「非正式的」兩分法的修正意見，有的是加以補充，將它視爲是整個組織結構內涵中的兩個小部份；〔註九〕有的則根本廢棄了正式與非正式的概念，認爲在組織的發展上亟應建立一種更加「一般化的理論架構」，使之更能有系統的、更加澈底地探討整個組織的系統。〔註十〕

從這個觀點上而言，那麼貢獻較大、造詣較深的，應該算是派生思(Talcott Parsons)、斯寇特(William Scott)，以及塔維斯多克學派的來斯(A. K. Rice)和米勒(E. I. Miller)等人了，他們都很有見地的將組織看成一種系統。此種有系統的概念化過程，不僅爲組織的分析提供了一種真實的理論架構，而且也提供了一個更加適當的方向，使之趨向於一種更大範圍的研究途徑。

(二) 系統模式的前瞻

系統模式下的組織設計原理，大致上是將組織看成爲一種複雜的「輸入～輸換～輸出系統」(input-throughput-output systems)。它常以一個界限區別於外在的系統，並且透過這個分界而與外界發生互換行爲：亦即從外界環境輸入各種人力、物力、情報和能源，經由組織結構內各個次級系統的互動行爲，在因應外在環境需要的前提下，將各種輸入的物品轉換成有用的產品和服務，最後再透過輸出活動，將產品帶出組織的界限而投入於外界的環境之中。如此反饋修正，環節相依，

終以「輸入～轉換～輸出」的循環形態出現。

系統模式下的組織理論，除了上述將組織看成爲一種「輸入～轉換～輸出」的反饋系統之外，在其整個理論的闡述過程中，實還包括了以下的內涵與特質。〔註十一〕

1. 組織的綜合設計性：

社會組織並非如同機械或生物系統一樣，在本質上並非天生自然的，而是人爲設計的。它有結構，但它的結構成份是事件而不是物質元素，所以不能獨立於體系的過程之外。社會組織是人爲設計的事實，即意味著其據以設立的目標可以無限，但却不能循着一如生物系統一樣的出生、成熟和死亡的生命歷程。卡茲和卡恩（D. Katz and R. Kahn）曾說：「社會結構，本質上乃是一種設計出來的系統。正因爲它是人爲設計的，故不是完美的。它可能因爲細故（at the seams）而解體，也可能超越時空的轉移和生物機體的凋謝，而持續數世紀之久。」〔註十二〕

瞭解了社會系統是人爲設計的事實之後，就可避免將它類比於生物或物質系統而作不正確的推論了。

由於組織的本質是人爲設計的，所以它又具有界限（boundaries）的特質。所謂界限即是分界或分線，除用以界定體系的適當活動之外，並作爲控制系統輸入項的過濾篩子。從某種角度來看，它固然是構成了組織內外人員互動的障礙，但它却是一個組織在推動各種特殊交易（transaction）時所不可或缺的一種設計。

在一般的情形下，系統間的接觸區域稱之爲「交界」（interface），交界的地方，乃是系統與系統間進行交易，藉以獲得所需資源的所在。惟此種交界處所，對於物質的、機械的、或生物的系統來說，常是明顯可見的；但對於社會的組織系統來說，則是不易確定，且難以觸摩的；它主要是由該組織的活動及功能來確定的。惟在各種功能活動間，則又是交相連結，難以截然的劃分。所以，社會組織系統的特徵之一就是界限的模糊，它具有高度的可入性、伸縮性、及可變性。

由於組織是人爲設計的，所以它又可以用層級節制（hierarchy）的意義來加以說明。從某種角度來看，它是由若干較低層次的次級系統所組成，並隸屬於一個

較高層次的系統，因此系統本身便是一種層級結構的型態。層級結構不但與系統的層次有關，而且也是爲了更綜合性的集結，或組合若干次級系統進入另一個較爲廣大的系統，以便協調各種活動與過程的一種有用設計。由此觀之，組織本身不僅是一個「重重相疊」的結構（rooms-within-rooms structure），而且還帶有著工作程序上的層級節制關係。

2 組織的生態成長性：

組織的本身固然是一種人爲設計的系統，但就其本質而言則不僅是一種靜態的結構，而且還是一個有機的生長體，無時不隨著環境的演變而自求適應、自謀調整。換句話說，社會組織並沒有一個絕對的穩定狀態（steady state），在通常的情形之下，它爲了不斷的適應各種外在環境及內在系統的壓力，所以永遠是維持一種動態的或移動性的均衡（dynamic or moving equilibrium）。在移動均衡的過程中，它必須試圖去儲積各種多餘的資源（slack of resources），以便應付環境條件的可能變化。

由於應變能力的存在，所以任何一個組織系統又具有一種「防止衰退的特性」（negative entropy）。所謂組織的防止衰退性，便是轉變資源的能力。封閉的物質系統因無新陳代謝的能力，故終歸衰亡；但開放的生物及社會系統則有外在環境的資源輸入，以資轉換成各種用以維持生存的功能。雖然生物系統不免死亡，但是社會組織，只要能不斷地輸入資源，並將之轉換而輸出到環境，便能繼續存在。

系統模式下的組織理論，既然一方面強調了組織的動態均衡性，另一方面則又強調了防止衰退的特性，因此，任何一個組織系統，如就其結構上的特質來說，則必然存在着兩個在本質上處於對立的機構：一是爲了確保各個系統之處於平衡，並與環境趨於一致的所謂維持性機構（maintenance mechanism），這種維持的力量是保守的，它試圖防止因變遷的過速而導致整個系統的瓦解與失調；另一個與此相反的力量，乃是提供動態平衡的適應性機構（adaptive mechanism），這種平衡的力量乃是隨時在求變應變的，此種適應機構的存在，即在於反應各種正在變遷中的

內在及外在條件。

社會組織中的某些力量常在維持系統，另外的一股力量則在適應環境。這些彼此抵制的力量，相激相盪的結果常常導致組織的緊張、壓力和衝突。但這些都是屬於常態性質的，千萬不能以偏概全的，一律將之視為反功能。

根據系統理論的說法，封閉的系統受制於物理律，故趨向於死亡與解體；而開放的系統則與此相反，它永遠具有邁向更大的分化（differentiation）與更高組織層次（levels）的傾向。這種增加其複雜性的趨向，被認為是生物的主要特性之一，它對於大多數的社會系統來說，也具有某種程度的真確性；社會組織也具有使它們的活動更加精密化及達到更大的分化和更高層次的趨向。蓋因一般複雜的社會組織乃是由許許多多的次級系統所組成，其中某些次級系統，因有過多的能力或資源，因而產生一種趨向成長的持續性壓力；尤有進者，為求限制不確定的因素及確保生存起見，組織更有一種「建立王國」（empire building）的慾望，無時無刻不在想方設法，儘量將各種額外的活動囊括於它的掌握之中。目前許多商業性的組織，即是運用縱向結合（vertical integration）的方式，以確保其原料供應來源的持續不輟與壟斷。比方說，美國的許多公司組織逐漸趨向於「聚異併同」（conglomeration diversification and mergers）方式的採行，可以說是一些較為明顯的例子。

3. 組織的殊途同歸性：

組織是一種開放的生態系統，在其發展的過程中雖然會受到各種不同的外在因素和內在活動的影響，但它依然能夠透過各種不同的方法以達成其既定的任務與目標。換句話說，其最後結果的達成，可以透過不同的條件及不同方式的採用，在手段與目的之間並未帶有絕對的相關。蓋因組織的生態環境既不相同，所以就得採取不同的手段與方法。對甲組織有效的法則，對乙組織不見得有效；對企業組織適用的理論，對行政組織却不一定行得通。組織應就本身的需要，在因地制宜下選擇適合本身的方法。它可以藉用各式各樣的活動方式，也可以透過各種不同的輸入項目而

達成相同的目標。此種最初條件與最後狀況之間並未保有直接因果關係的特性，我們稱之為「殊途同歸性」(equifinality)。

社會系統的殊途同歸性，對於複雜組織的管理至為重要。封閉系統的因果關係乃源於物理科學，事實上即在強調「至善之法」(one best way) 的存在，認為在管理的過程中只有依循於一個最佳的途徑始能完成既定的目標；殊途同歸性則隱含著一個重要的論點：認為管理人員可以透過各式各樣的投入，藉用各式各樣的方法來轉換，來處理業務，其結果同樣能達成令人滿意的產出。換句話說，管理人員的功能並不在於尋求一個放諸四海而皆準的原理原則，而是在於探究各種可行可用的解決途徑。

綜上所述，系統模式下的組織理論，其主要特質即在於將注意力集中於組織系統內各個次級系統間的相互關係及其整合過程。從某種角度來看，此種取向當然有助於各種組織行為的分析和組織系統的設計；但到目前為止，我們還沒有足夠的理由來肯定系統研究法的組織理論一定優於以前的其他管理學派；同時，我們也沒有充分的理由去相信系統研究法一定可以成為整合所有學派的主體。我們只是基於一種假設，即認為任何一個組織的結構及其管理方式，均應依其工作性質及情境的需要，並參酌管理人員所具備的管理技術而予以設計。在此，對於各個學派的利弊得失，我們並不試圖給予任何規範性的評價，只是認為在各個組織理論的學派中，如果能夠找到充分的權變關係(contingent relationships)時，那麼權變研究法的組織設計模式，在某種程度上或許可以作為一股引導各個學派「趨向於統一」的推動力量。

二、權變研究法的組織設計模式

由於組織特性的差異，勢將形成各種不同的工作環境與互動關係，組織理論的最終目標即在於尋求各種互動關係的適應與協調。因此，我們認為所謂的組織，必須是在全盤的考慮下，從它的多面性和多層性特質來解說始較合宜。換句話說，在

一個層級節制的體系之下，高階層人員自我形象中的組織，應該是屬於外在環境下的一個次級系統，他們應該將組織看成為一種「人與環境間的互動函數」，強調於外在環境所加諸於策略上的影響，此種關係如用公式表示的話即為 $O = f(P \cdot E)$ ，其中 O 代表組織、f 代表函數、P 代表員工、E 則代表環境。如果再從中層人員的角度來看組織的話，那麼所謂的組織應該是在提高績效的前提下，致力於誘導員工間的合作與協調，因此，他們應將組織看成為一種「人際間的互動函數」，我們也可以用下列公式表示，即 $O = f(P \cdot P)$ ；至於基層工作人員，則是在中上層人員的指導之下，致力於技能的發揮與工作的達成，因此，在他們心目中所指的組織，應該是一種「人與工作的互動函數」，我們同樣的也可以用下列的公式表示即 $O = f(P \cdot T)$ ，其中 T 代表工作，至於 O、f、和 P，則與上列所舉相同。如果改換一個角度，再從組織的性質及其工作的類別來觀看的話，那麼對一個裝配線的工廠來說，其所謂的組織，不過是員工們共同努力於某種特定目標時的職責安排與調整而已，但是，如果對一個決策性的組織而言，那麼就應該將組織看成為一種「系統之內又有系統的複雜性體系了」。

根據此種看法，學者們認為將來有關組織的研究必將趨向於「情境的設計」（situational design），不同的組織環境勢必需要不同的組織關係與管理方式；管理人員的最大功能並非在於某一學派理論的完全接收，而是在「權變研究法」（contingent approaches）〔註十三〕的引導下，致力於各種「基於個別差異性之可行可用方法」的探索。因為每一個組織的工作性質互不相同，人心相異、情境各殊，所以各個組織的政策與程序，莫不依據於組織的員工、特殊環境、工作型態，以及三者間彼此的互動關係，而反映出它的「單一價值系統」（single-value system）。相反的，假使從另一種角度來看的話，那麼此種「單一的價值系統」卻又決定了該一組織的目標、政策，與方向，而且也決定了該一組織的團體動態及其對外關係。〔註十四〕因此，每一組織在其運作過程中，自然就應該針對此種「單一性的價值系統」，本著自主的動態關係及其特殊情況的因應措施，對現有的

理論與方法加以權宜運用了。

(一) 組織與環境的關係

以往，無論是社會學家、社會心理學家，抑或是企業管理的學者，他們一向都將組織看成是一種封閉的系統；最近幾年來，由於環境的變遷，此種看法已經有了急劇的轉變。愛特尊尼（Etzioni）大聲疾呼，強調對組織與組織之間的關係（interorganizational relations），應作深入而具有驗證性的研究。〔註十五〕布勞和斯寇特（Blau and Scott）兩人，對此亦曾提出了所謂「組織生活的社會系絡說」（social context of organizational life）〔註十六〕。派生思（Parsons）亦曾對組織的職責與控制，提出了他的卓見。根據派氏的看法，任何組織皆將分成技術的（technical）、管理的（managerial），以及制度的（institutional）三個層級。〔註十七〕其中技術的層級為真正從事執行的一個階層，主要任務是屬於對組織內部的分析（intraorganizational analysis）；管理階層的主要任務，在於協調組織內部的工作行為，目的在求達成組織的統一與完整，乃屬組織間的分析（interorganizational analysis）；至於制度的層級，則直接與客觀環境發生密切的關係，乃屬於組織外在的分析層次（extraorganizational level of analysis）。從目前一般人注重組織間的探討，以及對於外在環境的強調上來看，似乎已經反應出當前的組織環境，業已有了一些不能不加以研究的實質變革。於此，我們又引發出了另外一個問題，即當前的組織環境是否正邁向一個更加激盪的情況（toward turbulent-field conditions）？如果是如此，那麼又有那些顯著的特徵呢？

艾美麗和屈斯特（Emery and Trist）兩人認為：「隨著環境的演進，組織的內涵將日趨複雜，從而組織間的互賴性也將更加緊密。」〔註十八〕認為在組織環境的演進過程中，至少可以劃分為四種理想的型態（ideal types），他們稱之為「組織環境的因果結構」（The Causal Texture of Organizational Environment）〔註十九〕，即所謂「寧靜而分散的環境」（placid, randomized environment）、

「寧靜而群集的環境」(placid, clustered environment)、「刺激-反應的環境」(disturbed-reactive environment)，以及「激盪的環境」(turbulent field)。彼等認為，在「寧靜而分散的環境」裡，一般機構大多呈現出靜止不變的狀態，機構與機構間通常也沒有什麼相互的連結關係存在；即使有的話，也是寥寥無幾。在此種環境下，「不分化的組織」(undifferentiated organization) 遂因應而生，不僅較易生根，而且也較易茁壯。其次，在一個「寧靜而群集的環境」裡，專業化的雛形已逐漸在各個組織中出現，此時為了能夠匯集各個相關環境的共有現象起見，勢必要有各種大小策略的制訂與採行，「分化式的組織」乃逐漸成爲一種流行的結構型態。再次，就一個「刺激-反應的環境」而言，由於各個組織所追求的目標每有相同之處，因此，在彼此的競爭、協調和合作中，個別性決策固屬需要，但整體性的決策亦日趨重要。不僅要有「分化式的組織」(differentiated organization) 以應分工的需要，更要有「整合性的結構型態」(integrated structure) 以應協調的需求。至於在「動盪的環境」中，除了由於組織間的互動而引發的變遷之外，環境的本身也無時無刻不在變遷之中。在此種情況下，大多數的組織都必須採行「非官僚化的結構型態」(non-bureaucratic)，而且在其彼此的關係型態中，也必須發展出一致的價值體系(a consensus of values)，此種一致的價值，往往是提供方陣式組織結構(organizational matrix)的基礎。〔註二十〕 換句話說，在一個激盪環境下的組織，由於環境的龐大複雜，以及景物的瞬息萬變，在內、外因素的錯綜連結之下，顯露在外的，不外是其相互依賴性的加深，以及由於互動與互賴的頻率與深度，而引起之「無法預測性」(unpredictable)的增強。〔註二十一〕

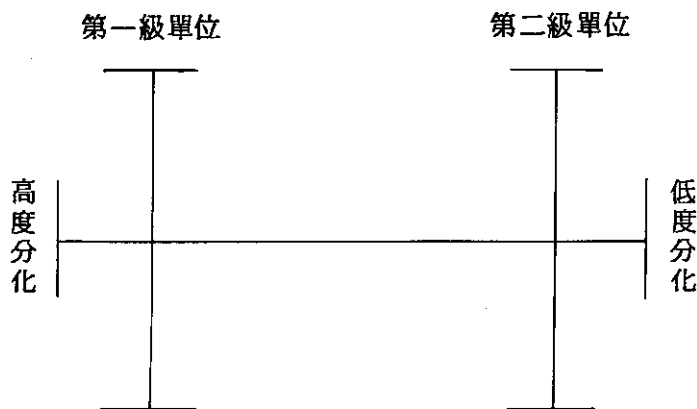
此種將組織看成爲一個由許多互動互賴部門所結合而成之構成體的論點，雖然並不認爲組織中的每一部門彼此間皆有必然的關係，但卻肯定地認爲：除非組織中的每一部門皆能順利運行，否則組織的整體性即將遭到破壞，其中某一部門的失敗，均將對於組織的整體構成威脅並將波及其他部門的功能運行。因此，只有在每一部門皆對整體產生了貢獻，而各個分立的部門則從整體得到支持的所謂「水池般的互賴性

平衡」(pooled interdependence)〔註二十二〕下，才是一種最為理想的組織型態。

組織爲了迎合外在環境，通常都透過新單位的建立或功能的增加，以便處理來自兩種不同方向的不確定因素。第一是來自人際關係和作業過程的改變，第二是來自外在環境的改變，國際情勢的改變便是其中的一個明顯例子。爲了處理這些導源於外在環境的改變因素，任何一個組織勢必劃分爲幾個不同的單位，從而，每一個組織就得針對其特有的環境因素，致力於個別性不同因素的處理，以期完成組織的目標。此種一方面爲了分工的需求，另一方面又有協調合作的迫切需要下，組織的兩項基本要務因以產生：依次是分化的活動和整合的需求。

(二) 組織的分化與整合

分化(differentiation)一詞，根據勞倫斯和羅西(P. Lawrence & J. Lorsch)的說法，乃指組織系統分割爲數個次級系統的一種狀況，其中每一個次級系統，爲了配合其特有的環境因素所賦予的條件起見，大多會樹立並保有其特有的屬性。〔註二十三〕在通常的情形下，爲求研究的方便，一般都按照組織所強調的概念與作法，將之劃分爲各種不同等級的分化程度。正如下圖 A 所示，從該一連續體中，足以勾劃出組織的分化程度。



圖解 A：分化連續體

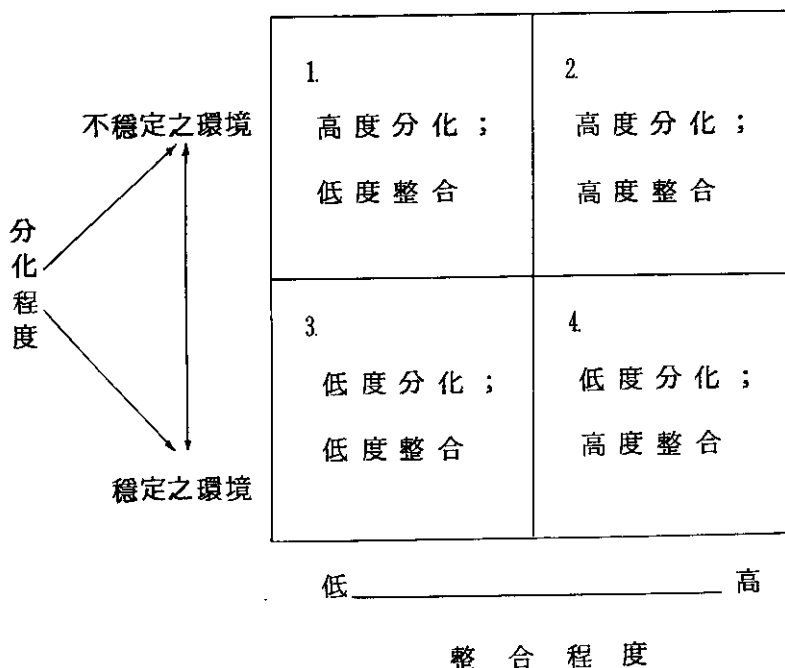
就整個分化的內涵而言，大致上可以從四種不同的角度來說明：如就時間的取向

而言，則有長程和短程之分；如就目標的取向而言，則可區分為服務的、營利的，或科學化的取向；再就人際間的取向而言，則涉及到工作的完成，或涉及到與其他關係的維護。此外，如再就正式組織的層級結構而言，則又有較多分部與較少分部之別。〔註二十四〕 在上述的分化連續體之中，第一級單位的組織結構頗多涉及到各種分化的內涵，因此在整個分化的連續體裡，似乎可以放在更左方一些；同樣的，由於第二級單位的外在環境較具有同質性的結構，應用的技術較少改變，工作的方法也較為固定，大致上不必有太大分化的需要，因此在連續體上的位置也可以更接近於右側一些。我們認為組織中的任何一個次級系統，都可以被放在整個連續體的任何一點之上，上述模式，主要是就結構和內涵兩方面的特性予以歸類，以資用來說明各類組織，以及各個層級的分化程度而已。

組織設計過程中的另一項考慮因素就是整合（Integration）的問題。所謂整合，根據勞倫斯和羅西的解釋，乃指一個組織為求完成既定目標，而對於各個次級系統的一種協調與統合過程。〔註二十五〕 分化的目的在於指出達成組織目標過程中所應有之業務上及結構上的劃分；至於整合則指出了分化後的統合需求。

環境的穩定與否，直接影響到整合的方式與問題。因此，一個成長在穩定環境中的組織，由於技術的較少變革和競爭團體的較富同質傾向，其整合的形式自然異於一些變遷快速，而且帶有異質傾向的組織。一個處於穩定環境中的組織，它可以透過層級結構和既定的法規程序，以資確保組織的協調與合作；至於對一些成長在變動環境中的組織而言，也許就需要有精心設計的整合方法了。

針對一個組織的不確定性，及其分化與整合的不同程度，我們大致可用圖解 B〔註二十六〕的歸納來加以闡述。該一圖解，兼容並包了一個組織所應考慮的內在和外環境；同時也強調了一個組織只有在能夠因應內、外在環境需求的前提下始能生存的有力論證。此對於組織的設計而言，可說是提供了一種權變的研究法，認為一個在帶有異質傾向，而且技術上也在不斷變革中的組織，較之一個帶有同質傾向，而且在技術上也較為穩定的組織，其分化的程度自然就較大了。



圖解 B：分化~整合座標圖

根據研究的結果顯示：一般績效較高的組織，不僅分化的程度較大，而且整合的程度也較高。惟問題卻在於「分化」與「整合」乃是兩個對立的概念，在一個組織的運作過程中，如何掌握這兩種現象的同時出現呢？以下我們將就這一概念提出兩種試探性的假設：

第一種情形是：一般分化程度較低的組織，在其層級節制體系的設計上，只要依循於各種正式的計劃和控制過程，就可以達成整合的目的。

第二種情形是：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之外，另一方面尚須制訂並運用各種細密的整合工具和方法，以便達成整合的目的。

在以上的假設中有一點必須加以說明，亦即一般績效良好的組織，為求配合其

分化與整合的需求起見，通常都備有極為完善的整合措施；不過一般績效不彰的組織，卻也往往保有各種完備的整合措施。因此，就「整合的措施」一項，實無法單獨用來解釋為什麼一些能夠有效達成其分化與整合需要的組織就必然的績效高，而有些無法達成其分化與整合需求的組織，就必然會績效不彰的原因了。

早期傳統學派的組織論者，諸如費堯（H. Fayol）、古力克（L. Gulick）、慕尼（J. D. Mooney）、和烏偉克（L. F. Urwick）等人，也談到此一問題。〔註二十七〕他們亦汲汲於組織內部分工與協調的探討。但他們卻漠視了「組織本身的系統特質」（systemic properties of organizations），亦即忽略了一個組織在分化過程中，各種分化活動對於組織成員的諸種影響。蓋因每一成員在處理其個別工作時，常會由於他們的教育背景及特殊經驗，或由於他們工作特質的不同，在有意無意之中常會發展出屬於他們自己特殊化的工作形態和不同的心理過程。因此，我們所謂的分化，實含蓋了各種行為和態度上的分化，而非僅指各種簡單事實的分化和各種專業知能的分工而已。至於整合，則指在一個大系統之下，各部門在達成其目標的過程中，爲了適應外在環境而尋求的一種統合功能。〔註二十八〕

我們之所以將分化的意義，不看成是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的分化，主要是基於一種假設，即認爲任何一個組織，他們除了將依工作上的特質而作結構上的分工之外，其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中，自然地導致出不同的價值態度和認知取向。關於此點，學者們曾經提出了很多類似的看法，比方說羅西（Jay W. Lorsch）便認爲：在組織的分化過程中，至少有三個分化的面向，即工作上的分化取向（the orientation toward task），時間上的分化取向（orientation toward time），以及人際關係的分化取向（interpersonal orientation）。〔註二十九〕

至於整合，前已述及，乃是針對著分化而尋求整體目標的一種統合功能。目前在整合的設計上，概略地可以分成兩個類別：一是程序的，另一是結構的設計。所謂程序的設計，主要是指組織的改革；至於結構的設計，則指成立一種過渡時期的

計劃小組(project team),或指成立一種較具長期性質而且帶有多種功能的協調委員會(longer-term cross-functional coordinating committee)。「註三十」惟問題在於這兩種整合的設計是否有效?是否足以含蓋整個分化的面向?此又得從分化與整合之間的關係談起了。

有關這方面的論述並不多見,但在這少數的探討中,卻有幾點突破性的發現。謝麗兒(J. Seiler)認為:當兩個團體間所具有的共同價值與規範愈少時,則彼此間合作的可能性也就愈少。也就是說,當兩個次級系統在結構與職能上的分化越大時,則對其行為的整合也就越加困難了。因此,在分化與整合的關係裡,我們可以歸納為以下幾種基本型態:「註三十一」

第一、如就整合的要件而言,那麼單位結構的分化程度愈大時,其整合的問題也就愈多。

第二、假使某種結構上的整合設計(structural integrative device)足以有效地從事於各個次級系統間的整合工作時,那麼,這個整合的設計,必在各個主要的次級系統之間,就結構和職能的兩種取向裡,產生居間協調的功能。

第三、如果其他系統的特質都相同時,那麼在一個大系統之下,所有各個次級系統的分化總合越大時,則不僅整合上發生更多的困難,而且在績效上也將帶來更多的反功能,從而,整合的工作也將更感迫切了。

以上所述,我們係就事態的表現,從分化與整合,以及龐雜化組織環境的觀點,來說明當前組織環境的特質。在作此描述的過程中,我們實基於兩種假設:一是組織的基本原理將因外在的環境,諸如社會的、經濟的、政治的、技術的,或者倫理的不同而有所變化;二是為了適應內、外在環境的變異,無論是組織的理論抑或是管理的實務,均應從事於某種程度的修正與變革。

(三) 四種象限模式抽述

對於分化與整合關係的論述中,我們可就環境的穩定與否,分為「高度不穩

定環境對低度整合需要」、「高度不穩定環境對高度整合需要」、「高度穩定環境對低度整合需要」，以及「高度穩定環境對高度整合需要」等四種不同的象限 (quadrants)，依次加以闡述：

1. 高度不穩定環境對低度整合需求

在一個高度不穩定環境下的組織，為求順利推動其業務起見，勢必分化為許多不同的功能單位，以便更加富於彈性並具有適應的能力。因此，在此種象限中的組織，通常顯現出以下的幾種特性，諸如寬廣的控制幅度，較少層次的權威關係，原則性的法令規章，諮詢及情報式的溝通內容，以知識為基礎的權威型態，行政人員在總人數中所佔的比例高於技術人員，以及分權化的決策型態等等。比方說，經濟部國營事業委員會即是一個最好的例子，就其整體上而言，一方面具有高度的分化型態，但在另一方面卻不需有太高的整合需求。主要是因為它授權由各個事業機構自行處理業務，它的每一個生產部門都自成一個營利中心，自行負責產銷與研究發展。由於每一個部門既然都自成一個營利中心，所以各個事業機構間都是半自主性的，並不需要有太高的整合需求。因此，日常的業務性決策是由各事業機構的總公司自行處理；至於一些需由各個事業機構協調的長期性決策，則屬於國營事業委員會的職責。此種多重的分部或結構，足以增強其對不穩定環境的適應能力。

另外的一個例子是由英國的布恩斯和史塔克 (L. Burns & G. M. Stalker) 兩位學者所提出的。他們經過二十幾家公司的個案研究之後發見：一個處於變遷環境中的組織，宜於採用「有機的」(organic) 組織系統，至於一個處於穩定環境中的組織，則較宜採用「機械的」(mechanistic) 組織系統。為醒眉目起見，我們可將兩種組織模式的主要特質，歸納如下列圖表 C〔註三十二〕。

組織特質 變數取樣 組織型態	有機的組織系統	機械的組織系統
層級節制體系的分層數	少	多
決策權的集中程度	低	高
正式法令規章的數量	少	多
目標的特殊化	低	高
控制幅度	廣	窄
溝通的內容與方向	予以建議並提供情報；橫向的	施予指導並決定；縱向的
角色關係	依據協議；互賴的	依據法令規章；獨立的
需求行為的特殊性	低	高
權威的知識基礎	高	低
權威的職位基礎	低	高

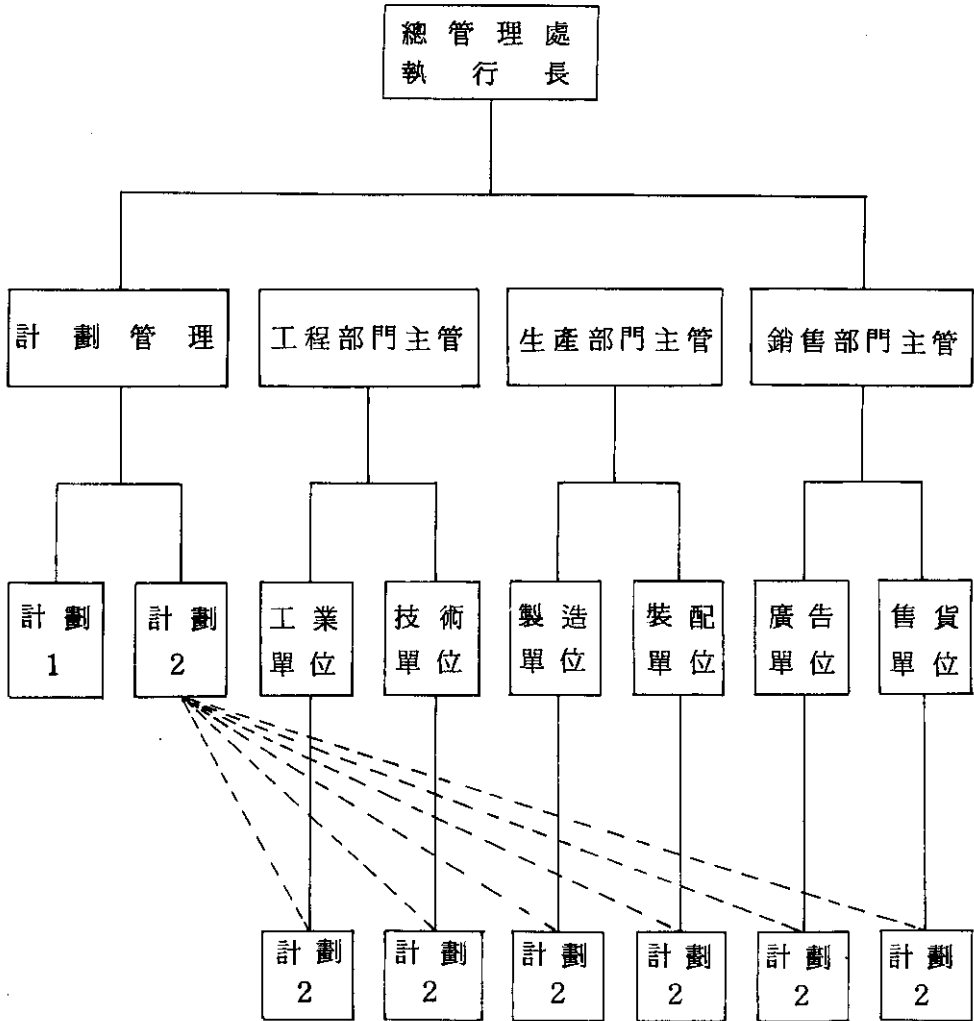
圖表 C：“有機的”和“機械的”組織系統特質

一般說來，「有機的」系統模式在適應外在環境的改變時，常著眼於職位和角色的改變，而非在於層級結構的更動，而且在組織的各個功能之間，也盡量使之較具有動態的互動關係。換句話說，為求應付變幻莫測的環境因素所加諸於組織的各種新要求，其採取的解決辦法，並非在於官僚式的法令規章，而是在於技術專家的應變能力。

2. 高度不穩定環境對高度整合需求

組織的高度整合，可以說是處理各種高度不穩定環境的有效手段。在兩個具有互動功能的單位間，其分化的程度愈大，則其達成高度整合的困難性也就愈大，在管理上通常都以「計劃管理」(project management)來克服此種整合上的困難。

計劃管理的形式，大致上可以歸納如下列圖解 D [註三十三] 所示，其中的製造、工程，和銷售等功能性的管理人員，通常是根據其特有的工作行為，直接對總管理處的執行長 (general manager) 負責。比方說，計劃經理即是直接向執行長



圖解D：採行計劃管理的功能組織

提供口頭或書面報告，必要時，他還可以直接向其他功能單位借調人員。因此，此種組織至少具有兩種形式的權威流程：一是來自各個不同功能單位間的一種由上而下的功能性權威（functional authority），一是來自計劃主管間彼此流動的計劃性權威（project authority）。〔註三十四〕 此種同時涉及到兩種權威型態的組織裡，一方面強調於組織的重組，另一方面也強調於平行溝通型態的建立，以及多面性情報決策網的運用。在整個溝通的網路裡，不僅橫越縱向的權威系統，而且也包括了外界的被服務人群和各個與契約有關的人群。計劃管理人員的權威乃基於「事實的需要」，在時間和成本的雙重限制下，為求計劃的順利完成，通常是經由上層管理的委託而形成。因此，在整個實際的運作過程中，一個計劃管理人員必須透過協調、知識的交流，和衝突的解決能力為基礎，力求與同級組織建立合作的關係。唯有透過此種關係型態的建立，才能不致由於正式權威關係的缺乏而無法動用各種所需的資源。所以說，一個計劃管理人員的成功，主要是賴於他如何透過溝通情報系統的運用，並從而影響其他組織成員的能力，而非單單在於組織權威的運用。〔註三十五〕

在員工的任用上，計劃管理亦強調於彈性的原則，認為「永業制度」（career system）足以破壞計劃的機動性。此種看法，對於所有推行計劃管理的組織員工，自然產生莫大的影響。此種組織中的員工，一開始就知道他們無論在永業保障或未來的人事升遷上，均較遜於一般功能性的組織，心中的不安全感，終將導致對組織信心的降低和奉獻忠誠的喪失；在推行業務的過程中，既缺乏忍耐的毅力，更奢談創意的新生。因此，一旦有新計劃提出之後，舊計劃中的成員個個唯恐本單位競爭不過新的計劃單位，紛紛掛冠求去，蜂擁擠向新的計劃單位，以求謀得一席之地。然而，一方面由於計劃的本身有其不同的循環階段，另一方面也由於新計劃的擬訂，不見得會如同想像中那麼順暢，因此在組織的運作過程中，通常是無法完全吸收這些舊計劃單位中的多餘人力。此種「唯恐可能失業」的現象，普遍存於一般推行

計劃管理的組織之中。

3. 高度穩定環境對低度整合需求

在第一種象限中有關「高度不穩定對低度整合」的描述裡，我們介紹了一些運行於不穩定環境下的組織現象。由於它們不斷的面臨到各種科學新知的出現，技術型態的改變，以及不確定環境的適應等等問題，因此在結構上必須要有某種程度的彈性，否則即難以生存；但對於一些運行於穩定而且較具同質結構環境下的組織，由於不必具有太大的整合需要，因此，假使改採其他的組織結構和管理型態的話，自然是比較有效的。比方說，台灣電力公司也許就是一個最好的例子，因為該公司無論在發電、送電的技術，或用電客戶的數量上都極為穩定，只要有健全的送電系統和定期的收繳電費就可以了。由於競爭對手的不存在，純屬一種獨佔的局面，在整個組織分化的需求上，自然就不需像那些在不穩定環境下的組織了。

根據勞倫斯和羅西兩人的研究發現，大多數越少整合需求的電器公司，往往越能發揮其優良的營運效果。〔註三十六〕此種績效良好的組織，其整合行為通常只是透過管理上的層級節制體系來完成而已，其間並無專設的部門、小組，或個別性的角色來推動此種整合的功能，決策權力通常是由高層專業人員掌握。因此，假使整個組織的特質是屬於這個象限的範圍，但在組織設計上卻罔顧環境的需求而致力於決策權力的分散，那麼在績效上很可能是不理想的。尤有進者，這類組織中的基層管理人員，一方面由於本身管理知識的欠缺，另一方面又由於本身影響力的不足，因此，對於部門間的衝突行為，往往是束手無策；權力的分散，只是帶來他們心理上的負擔而已。

綜合以上的看法，我們也許可以提出以下的假設：穩定環境中的組織，比較上適合於採行「封閉系統式的組織模式」(closed-systems organizational model)。

4. 高度穩定環境對高度整合需求

在前一種象限裡，我們認為一個在穩定中的環境而擁有高度績效的組織，通常都是採行「機械式」的管理型態。在管理上，它們主要是植基於各種約定性的法令

規章和正式化的工作流程；決策權力集中於較高的層次，而且也依循於整個組織的命鏈由上而下傳遞權威；至於在監督的控制幅度上則顯現出它的嚴密特質。

但在一個「高度穩定對高度整合」的情形下，其外在環境具有同質的傾向，各個競爭對手間的擴張策略和生產技術也大致相同。比方說在服務的觀點上，它們通常都帶有市場取向的謀利目標；在管理的型態上，則是以「生產取向」(production-oriented)，而非以「員工取向」(people-oriented)為中心，僅是致力於工作的完成，而渺視於人際關係的維繫；至於對未來的展望方面，則是偏向於短視的發展期望。因此一般所採用的整合方式，不僅包括了明確的組織結構，而且也往往透過各種定期性的約談、各種帳冊系統和財務報告的審查、問題人物的解僱等等輔助性的措施，以確保組織法規的貫徹執行，並達成嚴密監督的目的。

三、權變研究法的組織設計模式之剖析

採用權變研究法從事於組織設計的學者們，曾把組織的研究方法劃分為三個層次，依次是組織結構的描述，組織行為的結合，以及組織系統的整合。^{〔註三十七〕}本此論點並綜合上述各家的看法，本文試圖亦將組織的設計區分為「結構面」、「行為效應」，以及「情境適應」等三個向度，就整個學理的演變歷程作一剖析性的說明：

(一) 組織設計的結構面

組織結構 (organizational structure)，可以說是組織設計的起源。任何一個組織，由於「分工」的結果，必然造成「分化」的現象，亦即將組織體系劃分為許多個「次級系統」的分割型態，進而由每一個次級系統獨自發展其符合自身需要的特殊屬性。^{〔註三十八〕}此種分化現象，見諸於兩個方向：一是工作的垂直分化，此乃形成機關「層級節制體系」(hierarchy)的緣由；二是工作的橫向分化，組織中的「功能部門」(functional departments)即是因此而產生。前者形成了以監督工作為主的「管理層級」，後者則塑造了以作業工作為主的「基本部門」。組織的「正式結構」(formal structure)即由以上的兩種分化交織而成。^{〔註三十九〕}

一般說起來，在上述兩種分化的過程中，我們大致上可以將組織的結構面區劃為三個基本的向度（dimensions），此即權力結構、溝通結構和角色結構。〔註四十〕

權力結構不僅決定了職位的高低，而且也界定了個人的權力；溝通結構則將組織分成數個部門，建立了個人與個人間、部門與部門間，或團體與團體間的溝通流程；至於角色結構，則指出了各個職位上的個人所應有的行為型態，及其被期望的行為。在組織的設計過程中，如何使得權力結構、溝通結構和角色結構三者之間協調一致，並進而配合整個組織的工作流程於一體，可以說是組織設計的一個重要課題。

1. 權力結構的式微

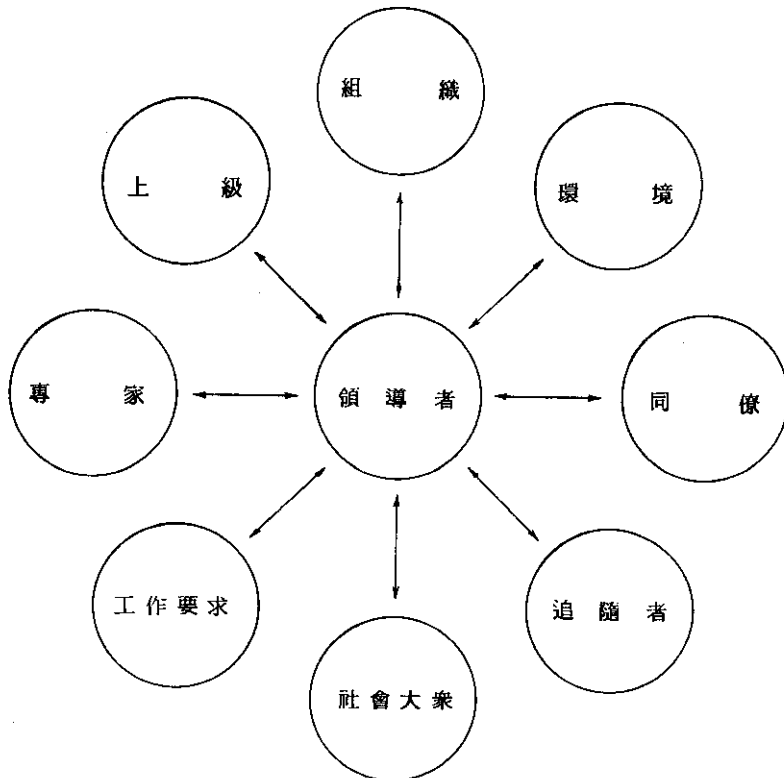
古典組織理論的組織設計專家，大多非常強調命令、紀律和權威等因素的重要性。然而，由於分權概念的崛起，大權獨攬的現象，已經大為減少；研究的方向也已經有了根本的改變。

導致分權的原因，一方面固是基於人性的理由，另一方面也是由於目前的組織太過龐雜，業已無法像從前那樣的便於控制。當然，另一個更重要的因素則是由於專業化的挑戰所引起。卡斯特和勞仁衛格（F. E. Kast and J. E. Rosenzweig）兩人在一九七四年所出版的「組織與管理」（Organization and Management）一書中曾經提到：當科學技術愈趨複雜、愈富多變時，組織員工勢必需有更高的知識和技術水準，組織內部將有更多的專業部門和專業人員，從而各部門及各職位間的工作關係，也將愈需密切配合。換句話說，各基層部門專業化的結果，將使中上層的主管們因缺乏足夠的專業知識而難予有效的領導和控制；惟為求適應環境及應付技藝的改變，各部門間的工作關係又不能不自行相互調整。所以說，當科學技術愈趨複雜而變動迅速時，組織的結構將愈趨複雜，從而上下階層間的指導與控制，亦將逐漸減少其重要性。因此，各平行部門間的相互溝通、指導及控制，將益形重要，因而管理的型態，也將趨向於分權了。〔註四十一〕

尤其在專家組織的型態之下，主管本身未必是專家，即使是專家，也只是精於某一個片面而已，不可能樣樣精通。在此種情況下，主管人員對於其他的專家，既無權指揮也無力指導。何況在多種情況

下，這些專家的養成可能比主管更難，他們的聲望也可能比主管更高，所以主管只能擔任「中心角色職位」，負責協調各專家的工作；而不能在「最高地位」上指揮各專家工作。一九六七年美國政治與社會科學學會（The American Academy of Political and Social Science），主辦一個「公共行政的範圍、目標，與方法之理論與實際」的討論會，會中曾邀請了瓦爾多和貝雷（D. Waldo, S. K. Bailey）等十八位著名的公共行政學者和幾位高級文官參加。會中各方面的意見雖然紛歧甚大，但大多同意傳統的層級組織已不合時宜，今日行政主管的「中心角色」，其重要性業已超過了「最高角色」。（註四十二）

本此觀念，我們認為有效的領導，乃是對一個有組織的群體，在致力於目標的設定與目的之達成的互動過程中，為求適應外在環境的變遷，而衍生的一種協調中心。此種由「最高角色」轉變為「中心角色」的肯定，我們可用圖解「E」表示如下：



圖解E：中心角色的領導模式

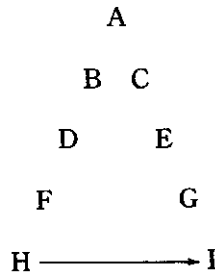
此地我們必須附加說明的就是：組織權力的削弱，並非意味著組織層級概念的必須廢棄與不用。前已述及，組織的整合方法之一，就是運用層級節制的體系(hierarchy)，它不僅可以使得組織內的個人與個人間，部門與部門間的分工合作成為可能，而且也可以進而達成組織的整體目標。因此，此地所指的削弱對象應該只是當局的權力，而非組織階層。

2 溝通結構與角色結構的興起

組織設計的另一重要課題便是溝通網路的建立，因為它不僅是人與角色間的一座橋樑，而且也是功能與角色間的有力聯繫者。^{〔註四十三〕} 從某種角度來看，所謂的組織就是一種溝通的網路。羅斯坦(J. Rothstein)認為：「組織是由各個相互作用的部門所組成，其間若無溝通網路的存在，則不啻是將一些彼此孤立、隔離的個體匯集在一起而已，本質上還不能稱為組織。」^{〔註四十四〕} 同樣的，多爾斯氏(J. T. Dorsey)也指出：溝通可被認為是一種由涉及人員及群體的各種溝通形式所組成的結構。^{〔註四十五〕}

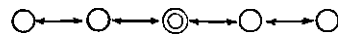
根據學者的看法，組織中溝通網路的中心連結線愈少，固然愈能發揮溝通的效能；但如果片面地為求有效的溝通而減少網路的連結線路時，則將使個人在溝通程序中所獲得的滿足感相對地減低^{〔註四十六〕}，因此，在整個溝通網路的設計過程中，為求兩全其美起見，我們除了必須知道一個網路在發生作用時的速度與正確性之外，尚須知道參與該網路內之工作人員，將會從該網路中獲得多少程度的滿足感？傳統理論中的「費堯橋」或「費堯溝通橫向聯繫理論」，正是為解決這個問題而立論的^{〔註四十七〕}，如下列「圖解 F」所示，如果「H」想與「I」溝通，那麼他必須往上層層呈核，到達「A」後再向下層層傳遞，直至到達「I」為止。費堯發現這種溝通方法既不效率又花時間，因而創立了橫向溝通的概念，使得同一層級的各個功能單位得有溝通的迴路，如圖解中「H」之可以直接向「I」溝通一樣。

圖解 F：費堯橫向溝通理論

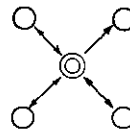


費堯氏的此一構想，的確具有折衷組織溝通網路中之最少連結線與最多連結線的作用。但觀之事實，「費堯橋」僅是一種理想型的溝通模式而已。因為任何一個組織，為求權力的完整與責任的歸屬起見，必須要有某種程度的正式結構存在，在整個溝通網上似乎不便存有側面的、垂直的、或斜線的等各種方式的自由溝通型態。因此，站在組織設計的立場，為求溝通網路的完整起見，對於各種溝通模式及其有關的溝通型態，似宜作一深入的分析。根據學者的看法，任何一個機關組織的意見溝通型態約可分為「鏈型」、「齒輪型」、「循環型」、「多路型」、及「Y型」等五種。其中各種類型的速度、正確性、平均士氣，以及信息的流通量等等均不盡相同。關於這個問題，組織設計學家巴維拉斯氏等人（A. Bavelas et. al.）曾有過極為深入的研究，〔註四十八〕其中的某些歸納性圖解，如下列圖解 G.H.I.J. K及圖表L所示，或可作為我們研究組織設計的指引。

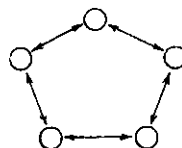
圖解 G：鏈型 (chain)



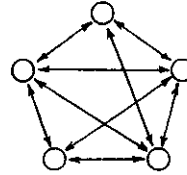
圖解 H：齒輪型 (wheel)



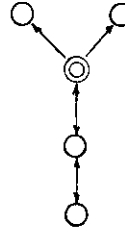
圖解 I：循環型 (circle)



圖解 J：多路型 (all-channel)



圖解 K：Y型 (Y)



績 效 項 目	型 態 問 題 性 質	分 散 的 (循環型及多路型)		集 中 的 (鏈型、Y型及齒輪型)	
		簡 單 問 題	複 雜 問 題	簡 單 問 題	複 雜 問 題
績 效 速 度		慢	快	快	慢
正 確 性		較低	較高	較高	較低
士 氣		高	高	低	低
消 息 流 通 量		較大	較大	較小	較小

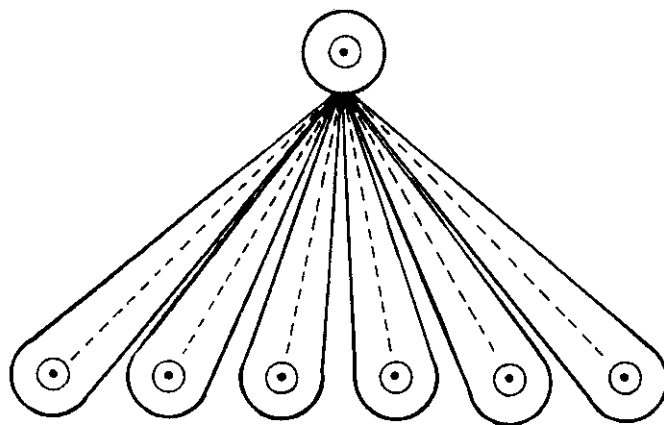
圖表 L：各種型態的績效比較

由於目前的組織大多強調開放性的溝通系統，所以權力結構必須改變。許多有關溝通網路及工作團體間衝突的研究報告，也指出了溝通網路對於員工態度及生產力的影響力量，並且也肯定了開放性溝通系統的實用性。〔註四十九〕 分權制度的採用，不僅會造成組織結構的變遷，同時也會帶來溝通網路的改變，從而更會導致組織角色的重組。此處所謂的角色問題，並非僅指古老的工作說明；而是意指所有個別化、或特殊性的角色行為在各種不同環境下的反應。名管理學者法蘭克高勃

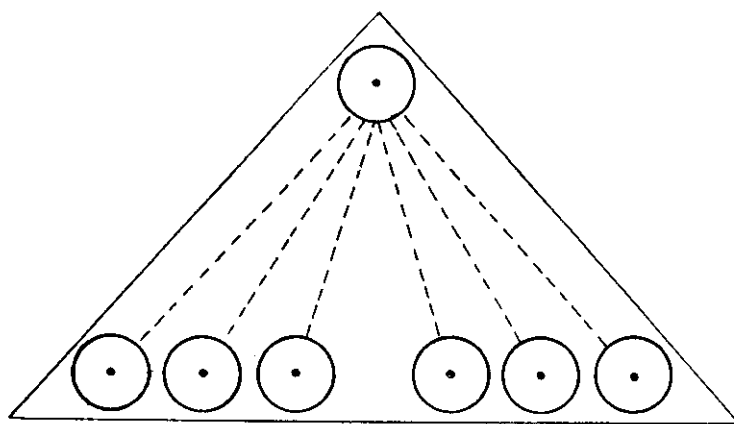
(Frank Goble) 在其一九七二年所出版之「卓越的領導」(Excellence in Leadership)一書中，曾將組織劃歸為三種研究的途徑，如圖解「M」、「N」及「O」所示，其中最為簡單的乃為面對面的組織型態 (man to man pattern of organization)，其次則為團體的組織型態 (the group pattern of organization)，再其次則為重疊團體的組織型態 (the overlapping group pattern of organization)。在此三者之中，根據高勃氏的看法，乃以最後的一種型態最適合於有效領導的發展，不僅可以促進組織目標的達成，而且對於績效的完成，也能予以精確有效的衡量。

〔註五十〕

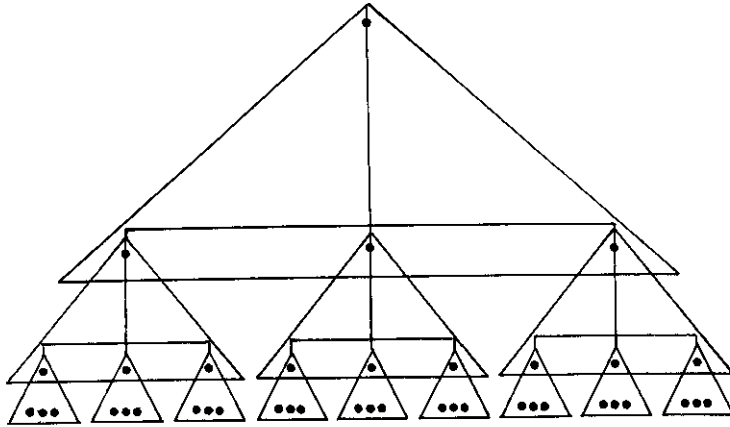
這種重疊團體的組織型態，曾為組織論者里可氏 (Likert) 所強調，里可氏認為組織是一個互動影響的體系 (interaction-influence system)，而各級單位在此體系中則構成了重疊性的團體 (overlapping group form of structure)。^{〔註五十一〕} 換句話說，組織是由相互連鎖的小團體所構成，組織中的最高首長及其一級單位的主管，構成最高一層的小團體；各個一級單位的主管及其所屬的第二級單位主管，則構成第二層的各小團體；各個二級單位主管又和其所屬各三級單位主管，構成第三層的各小團體，依此類推。各小團體是相互連鎖的，例如各一級單位主管均屬於最高層的小團體，但同時又分別屬於第二層的各小團體，而成為最高層小團體與第二層各小團體間的聯結樞紐，也就是里可氏所稱的「銜接功能」 (the linking-pin function)。如圖解「P」所示，圖中的每一個三角形均代表著一個小團體，由上級主管及其直接的下級主管所構成，首長及其一級主管構成最上的三角形，自一級主管以下，每一主管皆位於上一三角形的底層，同時又位於下一三角形的頂端，具有向上、向下及平行聯結的功能。^{〔註五十二〕}



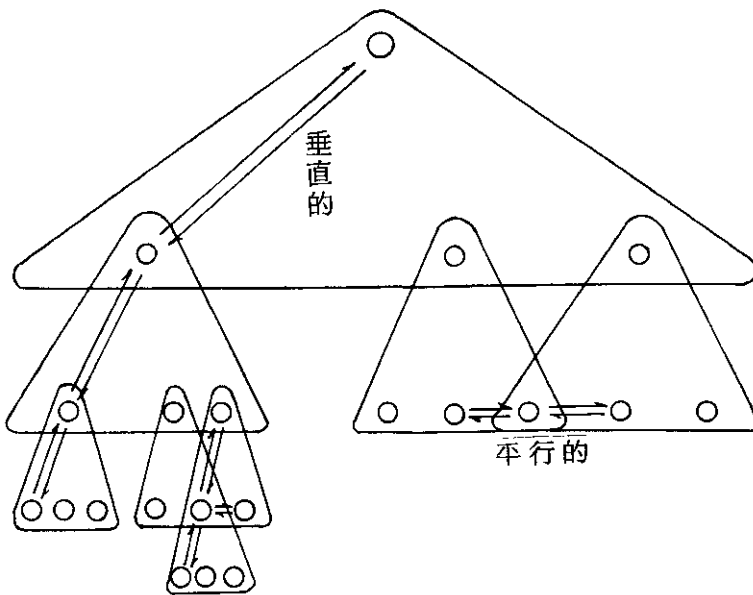
圖解M：面對面的組織型態



圖解N：團體的組織型態



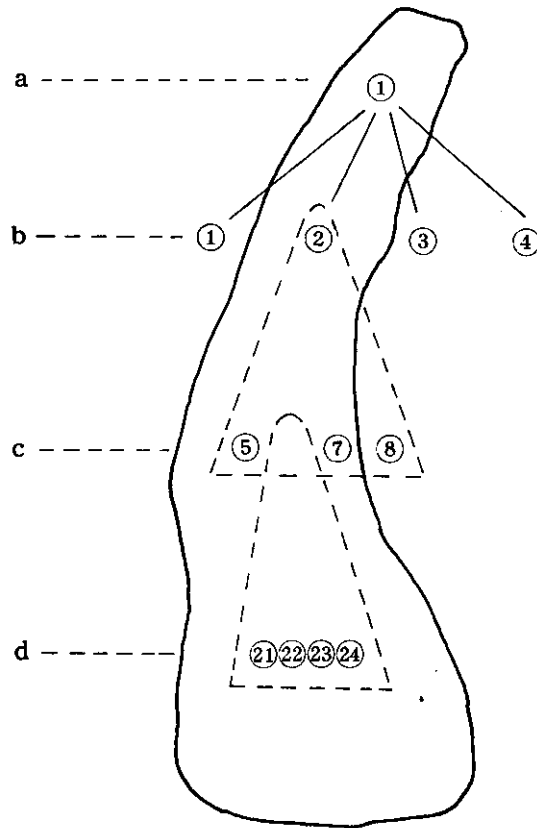
圖解 O：重疊團體的組織型態



圖解 P：里可的互動影響型態

根據以上的說法，在里可氏的觀念中隱含著兩項重要的見解：一是將組織看成一種由連鎖的團體所組成的系統；二是此種連鎖的團體乃是靠著同屬於兩個團體以上的份子，或具有多重身份的人員來進行聯絡的。組織內各部門間的水乳交融，乃是賴於這些具有銜接功能之關鍵人物（key people）的策劃與推動；至於組織和環境間的互動，也是賴於這些人物的努力。

其後，卡恩（Robert Kahn）和他的同事們認為：里可的重疊團體模式雖然比較接近於組織的事實，但它卻忽略了一項重要觀念的澄清，也就是混淆了所謂心理團體和正式團體間的區別。在里可的模式中，並未明確地區分團體的類別，因此，也就不能確定地指出誰是中間的關鍵人。卡恩氏有鑑於此，乃進一步提出了所謂「重疊角色組合」（overlapping-role-set）的概念，認為我們所要考慮的應該是社會學家所稱的角色組合而不是團體。〔註五十三〕 在他與臥樂飛等人（D. M. Wolfe et al.）合著之「組織的壓力」（Organizational Stress）一書中，曾修正了里可氏的「管理新型態」，並融會貫通了傳統組織型態和有關角色的理論而重擬了一個簡圖，如圖解「Q」所示，認為組織中的每一個成員均直接地與一小群人員相互關聯，而這些人通常又是在工作流程的結構上，或在權威的層級節制中，自然而然地和其較為接近的職位人員構成爲一個角色群。換句話說，角色群的成立要件，乃是取決於組織的工作流程、技術，或權威結構。〔註五十四〕 在金字塔式的組織結構中，如果彼此的互動關係未能符合這些標準或因素時，那麼就無法構成角色組合關係。在圖解「Q」中，卡恩氏等人之所以未將C級第(8)管理人員置於其內，道理在此。他認為：假使我們把組織內的正式位置當作一種「職位」（offices）的話，那麼，佔有該職位的任何人所應表現的行爲就是他的角色。在一般的情形下我們可以這樣問：「在組織運作的過程中，那些職位與此特殊的職位具有關連性呢？」但是，如以角色的概念來說明時則可以這樣問道：「假使讓某甲來扮演一項組織角色時，那麼他必須跟那些人交相連結或協同工作下，才能圓滿達成他的角色呢？」比方說，在組織運作的過程中，假使是以某甲任務的達成爲中心時，那麼某甲即稱爲焦點人



圖解 Q：卡恩式重疊角色組合模式

(focal person)，此時，凡是與某甲的角色有關連的人，諸如上司、下屬、同事、和外人，均將構成了某甲的角色組。因此，就整體來看，組織可以視為一種由多元重疊和連鎖的角色組所構成的體系，有些角色組甚且還超過了組織的界限。〔註五十五〕

卡恩氏等人認為，每一個組織皆面臨著兩個基本的問題：一是將組織任務分為許多次級單元 (subsets)，但每一個單元在範圍上和本質上卻無法由一個人來執行；二是由於組織的分工，因而往往導致出協調和管制上的困難。〔註五十六〕 組織的層級結構和角色組的正式關係，即是為了解決上述的分化與整合問題而產生的。在此種分化與整合的過程中，又往往會形成了三種不同的角色關係：一是功能的依存性

(functional dependence)，二是組織的相近性(organizational proximity)，另一則是地位的權威性(status-authority)。「註五十七」在第一種關係中，各種不同的任務均分配在不同的職位上，而且這些工作仍然是相互依存彼此關連的；在第二種關係中，每一組織均由許多次級單位所組成，每一個次級單位均由一位領導人員和一群屬員所組成，他們在本單位所從事的工作遠比在其他次級單位更為密切；至於在第三種關係中則解決了組織的協調與控制問題。本此看法，他們乃將組織定義為：「組織是一種複雜的角色網，由期望(expectation)與影響(influence)之鏈所連結。因此，在組織中沒有一個角色能與他人分隔；每一個角色是根據他人之期望和根據與他人互動後之有關行為而加以界定的。」〔註五十八〕

此外，卡恩氏等人還提出了兩項研究屬員行為的重要概念：一是角色的衝突(role conflict)，另一則是角色的不清(role ambiguity)。前者乃指角色組中的每一個人，對於焦點人所抱持的各種不同的期望；後者則指角色組的人，或因資料的不足，或由於有意的蒙蔽，而未能提供焦點人以各種達成角色任務上所需的情報。因此，角色組的人所抱持的各種期望，或他們企圖影響焦點人的方法，以及焦點人對於這些期望和影響方法的反應和感受等等，在在都與組織中的等級、工作類別，和獎賞方式有關。此外，焦點人和角色扮演人的人格特質，及其彼此的相信程度、相對權力，和相互的依存性等，也都深深影響到角色組合的效果。〔註五十九〕根據他研究的結果，當角色組同時包括了組織內和組織外的成員時，則角色衝突的可能性較大；而當焦點人在組織內的地位較高時，其角色衝突和角色不清的成份也愈大。在此種情況下，為求消除各種因角色的衝突與不清而引起的緊張與紛亂，固然可以經由適應的方法而求其和緩，但往往卻因此而犧牲了組織的效率。比方說，一個遭遇到角色衝突的人，他可能會乾脆自我否定他在角色組裡所擔任的角色，或根本忽視別人對他的期望。如此之下，當然是造成許多工作的滯碍與難行。因此，除非聚集各有關人員共同討論，否則將永遠得不到最佳的解決途徑。

卡恩氏這項研究的主要論點，乃在於肯定組織之各項內外變數的互為因果性。

這些變項包括：等級、在組織內的職位、角色的期望，對這些期望的看法、對衝突時的適應與反應，以及角色執行的成功與否等等。卡恩氏對於角色觀念的注重，不僅說明了組織的權變概念；而且也肯定了組織理論的抽象觀念，足以應用於經驗研究的可能性。

(二) 組織設計的行爲效應

人是組織系統的一部份，更是維繫組織生命的一股根本力量。最近有關組織的研究或應用，都是以人爲優先考慮的對象，並從中發展了各種改變員工態度的新技巧。比方說，英國曼徹斯特企管學院的電腦研究中心（The Computer Research Unit at Manchester Business School）（以下簡稱 C. R. U.），即針對著電腦的蓬勃發展而帶來的人性面問題（human problems）進行了一連串的研究報告，報告中一針見血地指出：當前對於電腦制度的規劃、設計和運用過程中的一般通病，即在於過份強調「技術性的變數」（technical variables）而忽略了「人性面的變數」（human variables）。〔註六十〕 此種偏狹於技術面的研究方法（narrow technical approach），不僅會導致各種人際社會的困擾問題，而且將使整個良法美制因此而失効無能。蓋因所有的制度，不外是人與機械的結合（man-machine systems），假使人性的一面不彰而寄望於機具的運行無阻，則不啻於緣木求魚。因此，目前的電腦從業人員，抑或是組織的設計人員，該不再是懷疑於電腦化過程中，是否真會帶來各種人性面的問題，而是應該全心致力於探究：當引進此種新制度時，我們應該考慮那些人性面的問題？如何考慮？如何解決？

關於人性面的考慮中，C. R. U. 認爲應以下列四種假設作爲基礎：

第一種假設是：組織系統之是否穩定的事前診斷，乃是促進有效領導的先決條件。

第二種假設是：爲了能夠成功而有效地從事於各種改革計劃的研擬與執行，那麼領導者除了應該瞭解人們對於該項變更計劃的態度外，對於一般性改革的先前經

驗亦應加以熟諳才行。

第三種假設是：爲了成功的規劃及執行一種變更計劃，除了應該瞭解各個團體及個人，對於該項改革計劃的態度及行爲外，對於該種態度及行爲的可變性與不可變性，更應該加以推敲。

第四種假設是：團體或個人本身的權力觀念，亦深深影響到領導的運行。

至於在診斷的程序方面，英國曼徹斯特企管學院的研究人員，也曾經發展出一套頗爲類似「派生思變數型態關係」〔註六十一〕的診斷方法，用以診斷組織與員工間的適切程度。他們將組織與員工的交互行爲視爲一種連續性的互動關係，在這種關係中，員工們符合了組織的條件，而組織則還以滿足員工的需求。此種相互的交換行爲，至少包括了下列幾種契合的關係：即 1. 知能的契合(knowledge contract); 2. 心理的契合 (psychological contract); 3. 效率的契合 (efficiency contract); 4. 道德的契合 (ethical contract); 以及 5. 工作的契合 (task contract)。〔註六十二〕

1. 知能的契合：員工們一方面運用其知能爲組織効力，另一方面則希望組織能夠依其貢獻的大小而給予適當的物質報酬，進而幫助他增長知能，並提供一個適當的工作環境。當機關組織能夠適時適地的獲得適質適量的人力，而員工們亦能相對的獲得滿意的報酬，自認其工作環境良好，且有助於本身知能的發展時，則個人與組織即能達到適切的平衡，反之則否。

2. 心理的契合：站在領導者的立場，組織當然是渴望獲得一些具有進取心，且能朝向組織目標而努力的從業員工；相反的，員工們亦向組織提出相對的要求，他們希望能被重視、有所成就，以及符合其工作興趣等諸種需要。當組織付出必要的激勵之後，如果一方面能夠獲得適當的員工並完成既定的績效，另一方面又能夠讓員工們感受到被重用並懷有自我成就的希望時，那麼即能達到適切的契合。反之，當組織不能獲得所需的員工，或者當員工們不能達到其所希望的被承認感及成就的機會時，此種心理上的契合即無法達到平衡。

3. 效率的契合：組織在甄補人力的過程中，當然是希望羅致一些能夠達成其生產量、品質標準，以及願意接受各種行政規範與控制的員工；但在員工方面，對於組織行政上的程序與規劃，則希望在安排上能對他們各人的行為意識，保留某種程度的自我控制範圍。在他們互相需要的情况下，假使員工們能夠符合組織的標準，同時組織亦能提供員工們以合理的自由和自我控制的可能時，那麼即能達到適切的契合；反之，假使員工們的生產力未能達到組織的標準，或組織的規範也不能適應員工的要求時，則契合的鵲的便無法達到了。

4. 道德的契合：員工工作的評價標準，不僅看其工作績效，而且還要觀察其與同事們相處的和睦情形。有些組織特別重視員工的績效，但對於員工們的誠實可靠及其人格的完整情形，則予以忽視；另外的某些組織則抱以不同的看法，不僅將員工當作人來看待，而且也給予相當的禮遇和照顧。因此，假使員工們都具有濃厚的道德觀念，而且也都強調人群關係的重要性，可是卻被安置在一個只以工作績效為中心而完全漠視人性需要的工作環境時，其契合的程度必然降低。同樣的，假使員工們不重視人群關係，但領導者卻極度強調時，則亦無法達到契合的境界。

5. 工作的契合：組織中的工作結構，常與生產技術、產品種類，以及工作的性質發生密切的關係。有些工作結構極為單調平凡，有些則極為複雜且富挑戰性。站在組織的立場，當然希望獲得一些願意在其既有的工作結構下從事工作的員工；但站在員工的立場則希望能在組織所提供的各種機會中，尋求能夠符合其需要的工作環境。如此之下，假使該種工作結構所形成的工作環境，具有很多的工作種類和選擇機會，可供員工們依其自身的需要而自由取捨時，則必能達到契合的地步；反之，假使員工期望擔任富有變化且帶有挑戰性的工作，但是卻被安置在流動性極小且極度呆板的工作環境時，其契合的可能性將趨於渺茫。

以上各種情況的契合程度，皆需透過問卷法的應用始能知曉。主管人員和員工們皆需在這五種的情況中說出他們的需要，用以作為調整各種契合程度的指標。此外，在診斷的過程中，除了探究組織與員工需求間彼此的契合程度之外，亦應探求

員工們對於擬議中的變革計劃所抱持的態度。此種態度資料的獲得，亦可藉用問卷法，就消極、中立、及積極等三個角度來加以觀察；至於個人及團體行爲的可變性與不可變性，則可透過他們過去對於各種重大變革的態度而知其梗概。一般皆認為：此種經驗將有助於現行變革之推動，並可增加其信心。從態度調查中，我們可以得知員工們之是否願意接受改變？將期望接受何種程度或種類的改變？抑或是爲了安全的緣故而期望安定呢？因此，設計工作的推動，只有透過這些契合程度的診斷之後，才能發揮它的實質功能。

當組織行爲經過診斷之後，假使組織與員工間的契合程度令人相當滿意的話，那麼新制度付諸實施的希望便告實現，此時對於實施過程中所發生的一事一物，皆應加以密切注意，予以有效的控制。此地，我們也同樣有兩種假設，作爲問題的研究重點：其一是，組織的運行即是一種適應的過程。因此，在制度的設計過程中，既有的診斷工具以及制度的設計方法，雖然都能給我們提供一個有效的方向，惟在執行過程中，仍需予以有效的管制，以期各種領導方案都能符合原訂的目標，並使該目標不致發生偏差。另一個假設是，假使組織運行的過程脫離了原定的路線，在技術上應該可以巧妙地加以修正。〔註六十三〕

關於組織運行的程序，通常都很少加以檢討或評價。然而，就學習的過程來說，此種評價的階段卻是十分的重要，因爲它至少可以避免錯誤的重演。惟任何一種策略的成敗與否，事實上又是難予衡量的，尤其在機會代價（opportunity cost）的影響下，更無法得知各種不同方案的可能結果。不過，話雖如此，我們仍可以從整個領導的過程中，透過人群關係中各個有關問題的記載，就整個變遷過程的進展速度、順利與否，以及其他各項細節裡，探求其人性面的瞭解，倒是有其可能的。此地願再引用前述四種診斷方法中的兩種，重複陳述一遍：我們可以從現有的制度中，探究組織與員工需求間彼此契合程度的本質；我們也可以從各種新制度的推行中得知員工們的態度：到底是歡迎或排拒此一新制度呢？抑或是抱持觀望的態度？假使契合的程度不佳，且又表現出消極的態度時，則應即刻採取修正的途徑了。

(三) 組織設計的情境適應

一個理想的組織設計，除了要使任務、環境、人員及科技等達到最佳的配合之外，更要與時俱移，隨時改變，以應環境的需求。此種「動態的結構設計」，實係基於以下的命題，即在組織設計之先，若能考慮當時當地的環境特質、當地的需求，以及當地人民的反應和態度時，則該項新制度的規劃、設計與運行，將能收到事半功倍的效果。因此，任何一個組織為求適應外在環境的各種變遷與需要，在結構措施上勢必要有新的構思與興革。例如，為了適應政治和經濟的發展，官僚組織必在內部做出各種改革與發展的努力，諸如強化行政功能、健全機關組織，以及推行專業化等等。又如為了應付因人口激增而增加的事務，則必擴大組織，提高行政效率。再如，為了符合人民謀職任官的公平要求，則必研訂一套公平、公開的考選制度，且以成績與能力作為選用人才的標準。環境不斷變遷所引起之對官僚組織的衝激，官僚組織必須予以適當的回應；這種回應的需要就是促使官僚組織內部不斷發展的動力，亦即情境適應的真正意義。

「適應」一詞，在一般字典上的解釋為：個人或團體，為了迎合新的環境或特殊需要，所作的一種自動的或被動的改變。〔註六十四〕當代最享盛名的行政生態學者雷格斯氏（Fred W. Riggs），對於適應一詞有其精闢獨到的見解。雷氏認為「適應過程」（adaptation process）和「改革過程」（innovation process）有其不可分離的關係。所謂「改革過程」，是指一個社會自我創造或發明，而後復將其創造的東西形成為這個社會的結構或行為模式的一部份而言；至於「適應過程」，則指一個已經完成改革創造的社會和另一個尚待改革的社會接觸後，前一社會的改革成果很可能為後一社會所借取，此種因借取行為而導致原有社會結構或行為模式的改變，而必須要有的調適過程，我們稱之為適應過程。〔註六十五〕至其應用到組織系統的適應時，便意謂著：為求組織的成長、穩定與互動，而輸入外在環境的思想、制度與方法，並使之融合於原有系統架構中的一種調適和整合的過程。本此

意旨，我們再分述如下：

1. 未來情況的適應

在整合適應的過程中，我們至少應該先確定下列幾個問題：一是特殊問題的所在，二是選擇各種為達成目標的適應標準，三是就各種必須搜集的資料，分別就質量的角度，確定其應有的分析標準。〔註六十六〕 然而，適應過程中的千變萬化，常是令人耳暈目眩的，「標準」的訂定，又將從何着手呢？為回答此一問題，我們宜先探究：為求組織目標的達成，那麼身為一位主管人員，究應着重於那些控制的因素？如何因應未來情況的改變呢？

一般情形下，我們對於未來情況的瞭解約可分成三種類型：一是確定的情況（condition of certainty），二是不確定的狀況（condition of uncertainty），三是無知的狀況（condition of ignorance）。在確定的狀況下大多採取「承諾性的規劃」（commitment planning），計劃內容至為肯定。不過，即使在這種狀況下，仍應設立若干控制的作用，以防備錯誤發生的可能性，例如對於估計數字應不斷的予以更新，而對於某些決策則儘可能延至最後再作決定等等。在不確定的情況下，則應採取「權變性規劃」（contingency planning），此即根據各種可能發生的情況，分別擬訂計劃，而後再針對實際發生的情況，立即採取適當的對策。至於在一無所知的情況下，例如對於未來可能發生的自然災害、政治決策的改變，或技術突破之類的事件，則可採取「反應性的規劃」（responsive planning），亦即事先設計一套組織及管理系統，使其具有迅速測知意外事件、即刻採取有效對策的能力，主要是在於賦予組織以高度的反應能力和彈性。〔註六十七〕

由此可知，「情況適應」的規劃基礎，乃針對情況的改變程度而定，這種改變，可能是肇因於外界環境的衝擊，也可能是由於組織內部情況的更替。至於在各種採行的適應行為中亦可分為兩種：一是消極的適應（passive adaptation），即是藉由改變體系本身的行為，俾在一種新的情況下仍然保持較高效率的水準。比方說當一個企業發現競爭者降低售價時，則亦隨之降低本身的售價；另一則為積極性的適

應 (active adaptation)，此即企圖改變所發生的情況，俾使體系本身的行為，無論在目前或未來的時日裡，皆能具有較高的效能。如以前例說明，則該一企業大可想方設法促使某項法案通過，以制止競爭者削價競爭。當然，這兩種適應的情況只是程度上的差別而已，在採用過程中通常是並行不悖，可以同時採用的。

前已述及，組織中的各個部門本身就是一個系統，有著它們自成一套的工作方法、固定的人群關係、行為規範和價值觀念，同時也有著適應它們自己環境的方法。因此在其改變的過程中，通常都得事先察覺出整個管理決策上的變化，並將變化的消息輸入到系統之內，經由改變和定型之後，再以輸出的方式，達成上級決策所期望的目標。從這個角度來看，那麼身為一位主管人員，其在適應過程中所扮演的角色，應該是一個從旁協助適應改變的人，而不是一個發號施令、強制執行的人。很多證據顯示，從旁協助有一個最妙的方法，那就是召集各個系統的主要負責人，共同研商各種有效達成適應改變的新辦法。參與決定的次數愈多，就比較不會產生抵制改變的現象，從而各項適應改變的運行，也就較為穩妥多了。

2 推動改革的系統化步驟

為求適應未來的改變，必然會涉及到無數龐雜的資料；所幸目前各種現代化的資料系統，以及各種資料的分析方法，已經使得主管人員得以預測未來情況的改變，並評估各種行為的可能後果。於此，我們又得追問兩個問題：首先是，在達成目標的前提下，當前所採的行動是否有效？如果是否定的，那麼我們將再追問：原訂的目標是否真正可行？其在塑造未來的適應中是否需要？如果還是否定的，就得從改革着手了。〔註六十八〕

所謂的改革，一方面固是為了解應外在環境的改變，另一方面則是為了解創造更多進步的一種反應。一般說來，在改革上可有三種不同的領域：一是新的產品及其生產過程；二是新的管理技術和組織型態；另一則是羅致並訓練新的適格人才。〔註六十九〕至於一般的改革過程，則因組織的「生理」過於複雜，我們不可能有一套人人可用、事事可用、處處可用，和時時可用的辦法；不過，在一般的情況下，

推行一項改革措施時，大致上可以劃分為下列五個階段：一是改革措施的分析和策劃階段，二是意見溝通的階段，三是贏取有關人員接受的階段，四是改革初期新舊交替的過渡階段，最後則是穩定新情勢和繼續追蹤的階段。（註七十）

推出一項改革措施之前，應該先花出相當的時間從事於分析和策略的擬定工作。在這個初步的階段裡，主管人員至少應該把握住三個基本的方向：首先他應該盡其最大的努力，估計該項改革對於各個有關人員所可能產生的影響和問題。其次是對於一些可能發生之較為重要的問題，應該預擬一套答案和解決的辦法；此外，他還應該釐訂一套暫訂的方案來，並且預訂一個推行的日程表。

在第二個階段裡，主管人員的工作重點可從兩個方向進行：首先他應該使所有有關人員，對該項措施獲得最大的瞭解。比方說，何以要推動該項改革，其目的何在？預期得到什麼效果？採用怎樣的方法？革新推行的時間表如何？每個人會受到怎樣的影響？有關這些問題，人人都應該有所認識。

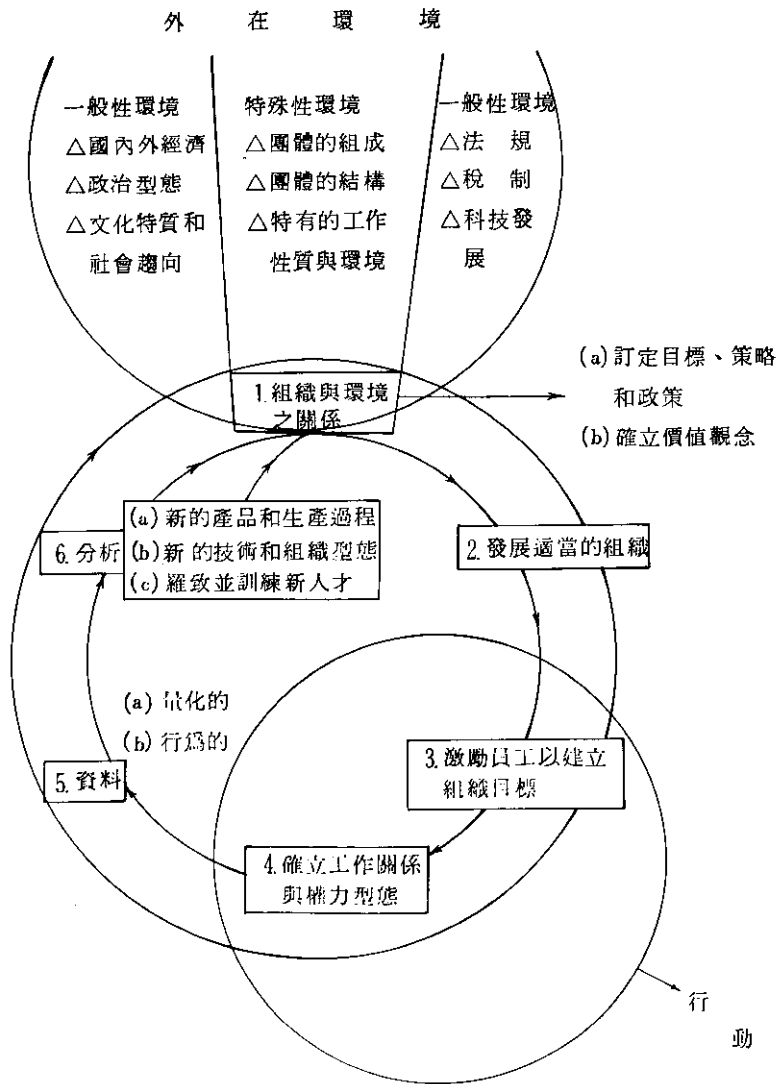
改革的下一個階段，乃是爭取有關人員對於該項改革措施的接受。因為所謂的改革，就是要去除「不滿意的舊」而變為「滿意的新」，是要將現況轉換為另一種新的情況。惟在現況和新情況之間，常有著好幾種途徑可供選擇，因此，為求改革的順利可行，則必須取得有關人員的同意之後才能正式開始。在一般的情形下，可以採用獎勵的辦法、運用談判的方法、應用參與的辦法，或者同時兼採上列的各種辦法。

改革的措施一旦獲得同意之後，所謂過渡的階段便已開始。這時候主管人員應該考慮是否必須安排一個試行的時期，以便解決各種事前未能預料到的問題。在推行之初，應有詳盡的簡報和訓練；而在推行的過程中，他更應隨時掌握整個工作的進度。唯其如此，才能在必要時提出因應的辦法。

當過渡時期一過，緊接著便是最後一個階段了，也就是推行改革後，對於新情況的穩定和成果的追查階段。成果的追查，通常要一直繼續到革新已經完全成功的時候為止。在這個階段裡，主管人員必須建立一套系統化和澈底的追蹤制度，一方面

用以核對實際的績效，另一方面則在於預防各種副作用的發生。因此，他必須隨時密切注意到情勢的發展、隨時掌握情況的演變；除了檢討推行的成果之外，更要隨時檢討各種推行的方法，隨時調整推行的步驟。

綜合以上的論述，我們可用下列圖解「R」表示如下。〔註七十一〕



圖解R：組織的轉換過程

四、權變研究法的組織設計原理之評價

權變研究法的組織設計模式，大多強調於技術、環境、參與者的心理感受，以及組織型態等四者之間的相互影響關係。認為此種關係，不僅決定了組織系統的穩定與否，而且也決定了它們的興衰與遞嬗。從某種角度來說，它一方面承襲了一般組織心理學家的假設和心理分析學家的一些立論，並以之作為透視所有組織員工的目標價值和心理傾向；另一方面，此種模式對於一些偏向於「非正式面」的組織行為，以及未能將組織當作一個「系統」(systems) 的早期作品，在某種情形下也承認了它們的價值。認為整個組織的運作過程如能迎合整個組織系統的心理傾向時，那麼便可稱之為「健全的反應」(healthy response)，反之，則為病態的組織。從這個角度來看，那麼權變研究法的學者們也是採用有機體的觀點來分析組織的，認為技術和正式結構相結合之後，不僅足以影響員工的滿意程度，而且也足以決定輸出項目的內容與本質。當然，如從另一角度來看的話，那麼上述二者卻又決定於環境因素所加諸於組織的需求。此種分析的型態主要是着眼於下述問題的強調：即為了迎合外在環境的各種需求起見，那麼那種形式的組織結構、那種類別的工作人員，以及那種技術型態的應用，將是最為有效的組合呢？

關於這些問題，權變研究法的學者們一致認為：組織的設計模式並無好壞之分，不管是「機械的模式」(mechanistic model)，抑或是「有機的模式」(organic model)，其有效與否，乃決定於該一組織所處的環境特質而定。前一種模式適用於穩定的環境，大凡在興革上比較遲緩的組織型態均較適用；至於有機的結構則往往超越了層級節制的體系而動員了各個階層的知能；此種結構的權威並不集中於某一時間的特定點面，而是分散於各種不同的工作部門，因此，當一個組織的業務性質是屬於一些無法預測性的工作時，就較適用有機的結構了。其根本的立論假設即在於強調：任何一個組織的成立，必然都是為了解決當時特有的問題而設計的，尤其是當整個技術和經濟環境正在加速度的變遷過程中，組織的「時需性」更感迫切，

我們更須去掌握各種無法預測的事項，或至少要設計出各種足以應付急速變遷的結構型態。

綜合以上的看法，我們認為權變研究法之組織設計模式的優點之一，即在於能夠兼顧到組織內部的各種正式面與非正式面的關係，而且也否定了所謂放諸四海而皆準之最佳組織形式的存在性。此外，它也能透過比較的分析而解釋各個組織間的差異所在及其互動過程，可以說是提供了一種透視組織的新方法。在古典學派的理論裡，僅汲汲於原理原則的建立；人群關係學派則着眼於心理、社會的次級系統，僅致力於員工動機和團體動態的探討；至於管理科學學派和決策學派，則着眼於技術的次級系統，以及決策的量化方法和控制過程。因之，以往每一學派對於組織的研究，皆僅着眼於其中的一個次級系統而已，顯此失彼，皆無法從事於綜合性的探討與瞭解。反觀權變研究法，則是將組織看成為一個「因應關係的互動系統」，不僅涵蓋了各個主要的次級系統，而且更強調於各個系統間彼此的互動性。確是組織研究上的一大里程碑。（註七十二）

然而，上述權變研究模式也有它限制的一面。我們認為一個組織的構成元素往往可從多種角度來說明。假使我們將一個組織中「所採用的技術」、「所受的外界壓力」、「員工們的需求」，以及「結構型態」等四項要素視為組成一個組織「所應考慮」的四大要項時，當然不失為一種看法；但是，假使將上述四項要素視為實際上即「決定」了一個組織的基本型態時，又未嘗不是另一種假設。惟這兩種說法雖然都以技術、環境壓力、結構型態，和員工的需求作為探討的核心，但其基本的內涵則大異其趣。權變研究法之組織設計模式的缺陷之一即在於無法分辨出：到底這四項因素是否就是決定了一個組織的基本單元？抑或僅是幾個在適應組織的變革中所應考慮的變項而已？退一步說，假使肯定了這四項因素實際上即決定了一個組織的基本型態，但其間的重要程度又有何種差別呢？嚴格說起來，權變研究法不能算是組織理論的學派之一，而只能算是研究該種理論的一種新途徑。因為它本身並沒有提供任何新的知識，只是對舊知識提供新的解釋而已，強調發揮組織效能的前

提，乃在於按照組織的特殊環境，採取適當的組織型態及管理方法。此處所指的特殊環境，範圍極廣，大凡足以影響組織的決策、運作，及其他的外在因素，都被包括在環境的內涵之中。但問題就在於此種對環境的過份強調中，因而陷入了決定主義（determinism）的謬誤，誤認「環境條件」能夠決定組織行為到一種無可選擇的地步。我們認為：在敘述環境對於某一主體的影響時，應該同時指出該一主體對於環境的影響，唯有將兩方面的交互作用都察看明白，才能算是真正的建立了「權變關係」的互動模式。權變研究法在強調環境因素的過程中，雖然能夠幫助我們去解釋各種組織現象，現存制度的演變歷程，以及其在特殊環境下如何發揮功能等等；但是卻忽略了在組織研究過程中更具價值的「傳統規範」。換句話說，在對環境因素的過度強調下，有意無意間即忽略了對政策價值及實際達成目標之行動的關心。因此，權變研究法之組織設計模式的努力方向之一，乃在於對環境之敏感變數的指認（identification of sensitive variables），以及這些變項與組織行為間之「似真相關模式」（plausible patterns of correlation）的示證，而非僅僅在於環境因素的列舉與強調。〔註七十三〕

此外，權變研究法之組織設計模式的另一項弱點，就是疏於探討員工們的心性和動機的根源。所謂「感情系統」（sentiment systems），通常被認為是結合人類各種需求的混合物，人群關係學派曾以「社會人」（social man）名之，而一般的組織心理學家則以「目標～關係的理論」（Object-Relations Theory）對之詳加解說；但權變研究模式的學者們卻捨本逐末，對於組織中常可發現的種種介入型態（involvement）偏偏不去探究，卻汲汲於員工與工作間接觸關係（attachment）的渲染，認為員工們在本質上就是要附着於某一工作團體，只有一直保持著接觸關係，才能產生一個令人滿意的組織形式。比方說屈斯特（Trist）在一九六三年的時候就曾指出：在現代進步的科技環境下，一般自主性的工作團體，通常都較能獲致令人滿意的功能結果。〔註七十四〕此種論點無疑是在強調「員工與工作團體的多面接觸」，不僅能夠見效於所有相類似的工作架構中，甚至還隱含著它能適用於所有

具備相同目標的組織結構之中。當然，從某種角度來說的話，員工與工作團體間的恆久接觸，確是提供滿意的組織形式和提高工作效率的一項因素，但其重要的程度，絕不像他們所說的那麼誇張。蓋因對於員工的心性與需求如欲加以分析的話，那麼必須先透過他們以往在本組織以外的經歷作為分析的一個起點，而後才能瞭解其基本的態度與看法。然而，權變的設計模式則單從員工～工作關係的角度，片面強調於「接觸關係」所加諸於組織結構的影響。此種論點固有助於某種目標的解釋，但對於其他目標、其他需求的反應卻無從解釋，而對於社會互動的型態也無從加以預測了。

結 語

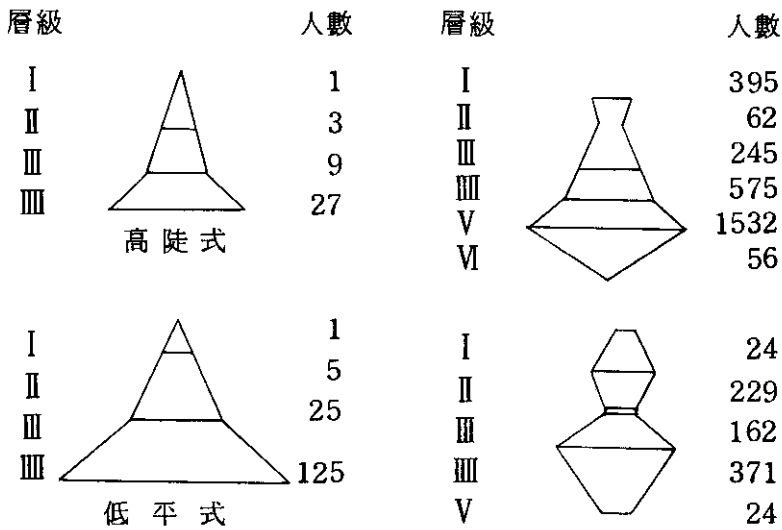
現代的組織已儼然如同一個具體而微的社會，舉凡社會的變遷均將引起組織的變遷；而組織的變遷也會導致社會的變革。組織雖然提供了工作機會，但也成了困擾的來源。在新環境裡，組織問題已大大的類似於社會裡的政治問題，以往獨立自主的組織已經不復存在；組織的領導者，愈來愈像是一位政治家，不但要應付組織內的衝突，而且還要應付外界的壓力。所以未來的組織所受之「政治社會面的影響」將會日益增大，組織問題的來源，將不限於組織內部，而且也會來自社會及其他組織間的互動關係。換句話說，未來組織設計的核心課題，將是「組織的社會化」(organizational socialization)問題。

關於組織結構的形式，自從柏拉圖提出了「金字塔式的結構」(pyramidal form)以來，理論上即很少再有挑戰性的論點出現，充其量也只有在「高陡式」或「低平式」的爭論而已。但此種金字塔式的設計型態，是否適合於今日環境的需要？是否存在於當前的環境之中？皆是一些值得再思的問題。如果肯定了「分權」的趨勢，那麼，金字塔型的組織結構，勢將淪為一種理論上的假設而已；如果肯定了溝通網路和角色結構的重要地位，那麼，金字塔的組織結構，亦將是實然中的一項模糊概念罷了，經驗的組織現象中，似已不復存在。此種論點，不難從現有的組

織文獻中得到印證，比方說寇夫曼和謝得曼（Kauffman and Seidman）兩人所從事的一項經驗性研究結論中，即曾鏗然有聲地否定了金字塔式組織結構的存在，並以下列「圖解 S」作為理論的佐證。^{〔註七十五〕} 因此，未來的組織結構，不僅呈現出它的多變性，而且更帶有它的多樣性。

假設性的金字塔型結構

實際存在的結構



圖解 S：組織結構的實然與假設

其次，就組織設計的行爲效應面而言，我們強調必須尋求「人性」和「技術」兩種價值觀念的平衡。在討論過程中，我們雖然可以將人性和技術面加以分開，但二者在實體上卻是一體的。組織設計人員唯有兼顧二者之平衡，才能在建立與維護員工的尊嚴、成長和滿足的前提下，發揮組織的最高績效。

再就組織設計的情境面而言，我們可以斷言：「未來之激盪所加諸於吾人身心之痛苦，乃是由於吾人過度的堅守於既有的制度與決策所致。」^{〔註七十六〕} 爲了

避免過份的激盪並作適當的適應起見，對於外在無數的刺激與改變，似不必一一加以考慮，而是應就個人的身份地位、角色扮演，以及組織目標的不同等等，從縱面的角度，將各種影響的變數區分為較重要與較不重要，或較多影響與較少影響等主從變項，而後再作個別的因應方法。

總之，行政業務的推展賴於組織功能的發揮；組織功能的發揮則又賴於組織設計的構思。從事任何組織的設計，必須先瞭解設計的目的是什麼？那些因素與設計有關？整個組織系統是由那些個次級系統所組成？以及如何將各個次級系統整合起來等等問題。尤其更要考慮到未來的組織所將面臨的兩種改變力量：一是必須自動化；二是為了配合自動化的需求所必須要有的組織重組與調整工作。換句話說，組織的重組與適應，乃是組織設計過程中，應有的一項持續性努力。

我國現行行政組織，乃係遵照 國父手著建國大綱規劃而成，目的在求全民政治理想的實現。最近幾年來，由於組織規模的日趨龐雜，社會的日益進步，以及外在環境的不斷變遷，各個機關組織間的配合乃日趨重要，對於外在環境的適應需求更是日感殷切，是以總統 蔣公在「組織的原理和功效」訓詞中，曾以「配合」兩字訓示我們要「分工配合如機器，合作協調如生理，指揮統一如軍隊。」在組織的設計過程中，若能善加運用這些原則，並參酌權變研究法的組織設計模式，透過經驗性的實證分析，以探討我國現行政府機關的組織行為，效果上當能臻於更理想的目標。

附 註

〔註 一〕 Peter A. Clark, *Organizational Design: Theory and Practice* (London: Tavistock Publications, 1972), p. 18.

〔註 二〕 *Ibid.*, pp. 43-44.

〔註 三〕 關於這個問題請參閱下列各文獻：

1. G. Hutton, *Thinking about Organizations* (London: Tavistock Publica-

tions, 1972).

2. J. A. Litterer, *Organizations: Structure, Behavior, Systems, Control and Adaptation* (N. Y.: Wiley and Sons, Inc., 1963).

3. A. J. Melcher, *Structure and Process of Organization* (N. Y.: Prentice-Hall, 1975).

〔註 四〕 James G. March and Herbert A. Simon, *Organization* (New York: John Wiley and Sons, 1959), Chaps. 1-3.

〔註 五〕 所謂「非正式組織」(Informal Organization)，乃是基於人羣的互動而形成的一種不被正式的法令規章所接受或鼓勵的行為型態及價值規範。See Nicos P. Mouzelis, *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories* (London: Routledge & Kegan Paul, 1969), p. 101.

〔註 六〕 *Ibid.*, pp. 147-149.

〔註 七〕 *Ibid.*, p. 148.

〔註 八〕 C. Arensbery et al. (eds.), *Research in Industrial Human Relations* (New York: Prentice-Hall, 1957), p. 351.

〔註 九〕 Cf. for instance, W. Scott, J. A. Banks, A. H. Halsey and T. Supton, *Technical Change and Industrial Relations* (Liverpool, 1956), pp. 263-282.

〔註 十〕 Cf. for instance, E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory* (1952), pp. 249-256; Cf. also E. W. Bakke, "The Concept of the Social Organization," in M. Haire (ed.), *Modern Organization Theory* (N. Y.: 1959), pp. 45 ff.

〔註 十一〕 F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach* (New York: McGraw - Hill Book Co. 1974), pp. 113-119.

〔註 十二〕 R. Kahn and D. Katz, *The Social Psychology of Organization* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966), p. 33.

〔註 十三〕 權變理論 (contingency theory) 或權變研究法 (contingent approaches) 乃行為科學家摩斯 (John J. Morse) 和羅西 (Jay W. Lorsch) 兩人經過多年的研究與證明而提出的另一種新的組織理論。其對管理者的涵意乃在於強調環境、工作和員工三者之間的密切配合關係。它將管理視為一種動態的環境，不僅強調了工作和人的差異性，而且也強調了管理者必須設法使組織能配合工作和人的需要。其對環境、工作與人之間的權變複雜關係，目前雖未臻於成熟；但對於員工人性的透析與假設，則有其精闢獨到之處，其內涵大致如下：

1. 人們雖然懷著各種不同的需求與動機加入組織，但其中最為重要者，乃在於實現其工作的勝任感 (sense of competence)。

2. 勝任感存在於每一個人的性靈深處，惟其滿足的方式，則尚視個人的需求強度，以及其他諸如權力、自主性、地位、成就，或歸屬感的相互影響力而定。
3. 當工作性質與組織型態彼此間能適切配合時，則個人的勝任感最易滿足。
4. 當一個目標達成之後，勝任感可以繼續被激勵起來。換句話說，當一個目標被達成之後，另外一個更高的新目標又將應運而生。

See Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., "Organizational Design: A Contingency Approach," *Business Horizons* (Apr., 1973), p. 59.

- 〔註十四〕 Charles L. Hughes and Vincent S. Flowers, "Shaping Personnel Strategies to Disparate Value Systems," *Personnel* (Mar.-Apr., 1973) pp. 8-23.
- 〔註十五〕 Amitai Etzioni, "New Directions in the Study of Organizations and Society," *Social Research*, 27 (1960), pp. 223-228.
- 〔註十六〕 Peter M. Blau and Richard Scott, *Formal Organizations* (San Francisco: Chandler, 1962), pp. 194-221.
- 〔註十七〕 Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Societies* (New York: Free Press, 1960), pp. 63-64.
- 〔註十八〕 F. E. Emery and E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, 18 (February 1965), pp. 21-32. Cited by H. Randolph Bobbitt, Jr., Robert H. Breinholt, Robert H. Doktor, and James P. McNaull, *Organizational Behavior: Understanding and Prediction* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1974), pp. 116-120.
- 〔註十九〕 *Idem.*
- 〔註二十〕 David Siverman, *The Theory of Organization: A Sociological Framework* (London: Heinemann Educational Ltd., 1970), pp. 115-116.
- 〔註二十一〕 Henry L. Tosi and W. Clay Hammer, *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach* (Chicago: St. Clair Press, 1974), p. 27.
- 〔註二十二〕 James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 54.
- 〔註二十三〕 Paul Lawrence and Jay Lorsch, *Studies in Organizational Design* Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1970), p. 6, and also "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, XII (June 1967), p. 3.
- 〔註二十四〕 Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., "Organizational Design: A Contingency Approach," *op. cit.*, p. 61.

- 〔註二十五〕 Lawrence and Lorsch, "Differentiation and Integration," *op. cit.*, p. 4.
- 〔註二十六〕 Hellriegel and Slocum, Jr., "Organizational Design: A Contingency Approach," *op. cit.*, p. 62.
- 〔註二十七〕 關於這個問題，請參閱下列各文獻：
1. Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, trans. by Constance Stoops (Lodon: Pitman & Sons, Ltd., 1949):
Chapter I, "General Principles of Organization" and
Chapter II, "Elements of Administration".
 2. Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in L. Gulick and Lyndall F. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration* (New York: Columbia Univ. Press, 1937).
- 〔註二十八〕 P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *op. cit.*, p. 11.
- 〔註二十九〕 Jay W. Lorsch, "Product Innovation and Organization," in Joseph A. Litterer (ed.), *Organization: Structure and Behavior*, Vol. 1, 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1969), p. 330.
- 〔註三十〕 *Ibid.*, p. 334.
- 〔註三十一〕 *Ibid.*, pp. 334-335.
- 〔註三十二〕 L. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications, 1964), p. 104; and also Ralph M. Hower and Jay Lorsch, "Organizational Inputs," in John Seiler (ed.), *Systems Analysis in Organizational Behavior* (Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1967), p. 168.
- 〔註三十三〕 Darid I. Cleland and William R. King, *Systems Analysis and Project Management* (New York: McGraw-Hill, 1968), p. 177; and Jay Galbraith, "Matrix Organization Design: How to Combine Functional and Project Forms," *Business Horizons*, XIV (February 1971), p. 36.
- 〔註三十四〕 Hellriegel and Slocum, Jr., *Organizational Design*, *op. cit.*, p. 65.
- 〔註三十五〕 Gary Gemmill and David Wilemon, "The Project Manager as a Influence Agent," *Journal of Marketing*, XXXVI (January 1972), pp. 26-31; and Rickard D. Hodgetts, "Leadership Techniques in the Project Organization," *Academy of Management Journal*, XI (June 1968), pp. 211-219.
- 〔註三十六〕 Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard University Press, 1967), p. 103.

- 〔註三十七〕 W. G. Scott, "Field Methods in the Study of Organizations," in J. March (ed.), *Handbook of Organizations* (N. Y.: Rand-McNally, 1965), p. 43.
- 〔註三十八〕 Lawrence and Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *op. cit.*, pp. 3-4.
- 〔註三十九〕 Peter M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review* (April 1970), pp. 201-218.
- 〔註四十〕 Harvard J. Leavitt, *Managerial Psychology: A Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1975), Chap. 28.
- 〔註四十一〕 Kast and Rosenzweig, *Organization and Management, op. cit.*, pp. 336-340.
- 〔註四十二〕 此次會議的討論意見及有關論文，已由美國政治及社會科學學會於一九六八年出版，書之全名為：*Theory and Practice of Public Administration: Scope, Objectives, and Methods*, Ed. by James C. Charlesworth (The American Academy of Political and Social Science, 1968).
- 〔註四十三〕 W. Scott, *Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967), p. 181.
- 〔註四十四〕 J. Rothstein, *Communication, Organization and Science* (Indian Hills, Colorado: Falcon's Wing Press, 1958), p. 34.
- 〔註四十五〕 John T. Dorsey, "A Communication Model for Administration," *Administrative Science Quarterly* (September, 1957), p. 310.
- 〔註四十六〕 R. Dubin, "Stability in Human Organization", in M. Haire (ed.), *Modern Organization Theory* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959), p. 223.
- 〔註四十七〕 Henri Fayol, *General and Industrial Management* (New York: Pitman Publishing Co., 1949), pp. 34-35.
- 〔註四十八〕 Theodore F. Herbert, *Dimensions of Organizational Behavior* (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976), pp. 184-185, Cited from Alex Bavelas and Dermot Barrett, "An Experimental Approach to Organizational Communication," *Personnel* (March 1951), pp. 370-371; and M. F. Shaw, "Communication Network", in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, ed. by M. E. Shaw (New York: Academic Press, 1964), p. 123.
- 〔註四十九〕 Leavitt, *Managerial Psychology, op. cit.*, Chap. 28.
- 〔註五十〕 Robert N. Carter, "O D Strategy for Today's Training," *Training Development Journal* (April 1975), p. 29.

〔註五十一〕里可氏 (R. Likert) 認為如將組織看成為一種互動影響的體系時，則至少具有下列幾種好處：

1. 組織內的成員得有一個充分而完全的溝通系統。
2. 隨着消息的傳遞，互動的影響也可發生。
3. 決策較易制訂。
4. 組織中的個人或團體均有高度的自我介與感 (ego-involvement)，因而能產生較高而有效的激勵。

cf. Marvin D. Dunnette and Wayne K. Kirchner, *Psychology Applied to Industry* (N. Y.: Meredith Publishing Company, 1965), p. 172.

〔註五十二〕Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 156.

〔註五十三〕E. H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1970), p. 111.

〔註五十四〕Robert L. Kahn et. al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964), p. 14.

〔註五十五〕E. H. Schein, *op. cit.*, p. 111.

〔註五十六〕Robert L. Kahn et. al., *Organizational Stress, op. cit.*, p. 167.

〔註五十七〕*Ibid.*, pp. 167-168.

〔註五十八〕*Ibid.*, pp. 388-389.

〔註五十九〕E. H. Schein, *op. cit.*, pp. 111-112.

〔註六十〕Enid Mumford et. al., "The Human Problems of Computer Introduction," *Management Decision: The European Review of Management Technology*, Vol. 10, No. 1 (Spring 1972), pp. 7-9.

〔註六十一〕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「情感的」對「情感中立的」(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 Univ. Press. 1959), pp. 80-84.

2. T. Parsons, *The Social System* (Illinois: Free Press, 1965), pp. 58-67.

〔註六十二〕Enid Mumford et al., *op. cit.*, pp. 9-11.

〔註六十三〕*Ibid.*, p. 15.

〔註六十四〕按適應 (adaptation) 一詞有廣狹二義：狹義的適應，乃指生物體為了使其本身緩

慢地適合其環境，而改變其內在（ internal ）的性質而言；廣義的適應，則是除了上述的順應外，還進一步去改變環境，以適合其本身的需求。前一種消極性的順應，我們稱爲「調整」（ adjustment ）；而後一種積極性的順應，我們稱之爲「適應」（ adaptation ）。 See

William Morris, editor, *The American Heritage Dictionary of the English Language* (Taipei, Taiwan: Mei Ya Publications, Inc., 1969), p. 14.

- 〔註六十五〕 金耀基編譯，雷格斯（ Fred W. Riggs ）原著，行政生態學，台灣商務印書館印行，五十六年十月初版，一六三頁。
- 〔註六十六〕 H. Eric Frank, editor, *Organization Structuring* (London: McGraw-Hill, 1971), p. 72.
- 〔註六十七〕 許士軍，「企業整體規劃之觀念模型、哲學及工具」，企業管理叢刊第二輯，經濟部國營事業委員會編印，五十八至五十九頁。
- 〔註六十八〕 H. Eric Frank, *op. cit.*, p. 72.
- 〔註六十九〕 *Ibid.*, p. 73.
- 〔註七十〕 中國生產力中心譯印， Arnold S. Fudson 原著，怎樣推行革新，六十二年五月初版，一八四至二〇一頁。
- 〔註七十一〕 H. Eric Frank, *op. cit.*, p. 74.
- 〔註七十二〕 Kast and Rosenzweig, *Organization and Management, op. cit.*, pp. 111-113.
- 〔註七十三〕 F. W. Riggs, *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1964), pp. 427-428.
- 〔註七十四〕 David Silverman, *op. cit.*, p. 123.
- 〔註七十五〕 Joseph A. Litterer, *The Analysis of Organizations* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1973), p. 570.
- 〔註七十六〕 James M. Mitchell and Rolfe E. Schraeder, "Future Shock for Personnel Administration," *Public Personnel Management*, Vol. 3, No. 4 (July-August, 1974), p. 265.

