

# 組織設計的分析與評估

彭 文 賢\*

長久以來，不論是組織理論的學者，抑或是實務管理的從業人員，他們都將組織看成為一種金字塔型的結構型態。雖然我們無法考證此種形而上的論點到底起於何時，也無法證明它到底是起源於早期的軍事組織、帝國政體，抑或是教會的體制，但此種“組織層級節制體系的趨向”，却像米契兒（R. Michel）的“寡頭統治鐵律”（Iron Law of Oligarchy）般的深烙在每個人的心嵌裡面。由於深受韋伯（Max Weber）的影響，後來的學者大多致力於探索三個並列而又息息相關的問題：其一是，各個組織的結構特質間，存在著何種關係？其二是，組織的結構特質，到底由何種變數所決定？其三是，不同的結構型態，對於組織的輸出項目，將會產生何種的影響？〔Kimberly, 1976:572〕

為求獲得上述問題的答案，結構主義者（structuralist）雖曾從事了一連串的比较研究，但在研究的旨趣上，却始終脫離不了“組織規模”（organizational

\*中央研究院三民主義研究所研究員。

size ) 的概念範圍。本文的目的，即在於超越規模概念，試圖透過對組織的系絡、結構、過程，和績效間的關係，着眼於較為含攝性的概念。在探討過程中，將從事於下列三方面的分析：一是界定組織設計的整體和個體內涵，並就其與績效間的關係作一說明；二是確認並比較不同的設計型態，以及，三是追索這些分化的型態，如何結為一個完整的組織網。

## 壹、組織設計的經緯

本論文的一個基本前提，就是將組織看成為一種由多種型態的結構和運作過程，所交織而成的開放性社會系統。本質上它是一種將輸入轉換為輸出的重復性循環系統。由於它必須從組織的外界環境中輸入各種物資、情報、人力和能源，而後又必須將上述資源，以產品和服務的方式轉換為輸出項，並進行權威性的社會價值分配，因此在設計上頗受功能及經濟因素的影響。又由於它必須從輸入轉換為輸出，因此在轉換的過程中，許多的事件都是“目標取向的”(goal-directed)，而在這些事件中，則又充滿了因果的關係。〔Parsons, 1962:7-8〕每一事件，依例都有由其次級目標所導引出來的各種活動，以及由其所構成的循環型態，因此都具有其獨特的次級系統。這些次級系統，亦就是展現在組織中的縱向及橫面的分化型態之中，這些分化出來的型態，常因其工作性質的不同而相異。就組織的整體而言，雖然包括了各種經由結構的分化而形成的不同型態，但就各個次級系統之間的關係來說，則是互動互賴的，每一次級系統皆可依其特有的結構型態，訂定其應有的循環歷程。在此一理論前提下，顯然隱含了下列兩項假設：一是效率與效能的關注，乃是組織設計問題的必要前提。二是為求對某一組織進行全面性的評估，勢需有一貫穿整體和個體分析層次的理論與方法。

### 一、基本概念

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，而且也含蓋了整個決策權力的集中、分散，和授權程度的權宜問題。〔 Clark, 1972:18 〕 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。〔 Ibid.:43-44 〕

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，也就相繼被提了出來，在這些不同的研究法之中，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：一是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？二是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？三是為了某種業務的達成而需要組成一種功能單位時，是否具有設計的理則可資依循？以及四是在上述情況下，應該採行那種形式的管理制度較為適合？雖然有些學者常說，策略的選擇乃是決定組織結構的一個主要變數，〔 Van De Ven, 1976:65 〕 但在本文中我們並不指明什麼才是決定策略性決策的最佳標準，本架構的一個基本前提就是：組織的設計並非完全應該順應自然，也不是完全根據自然環境所塑造出來的既定情況而進行設計；相反的，任何一個組織結構與功能程序，都是經由組織設計者的精心設計及擇優採行的結果。因此，如何將各種特殊的輸入項轉換成爲期望的輸出項，自然就成爲組織設計的核心問題了；而在某一特定的時空裡，爲求獲得效率與效能的提高而進行的策

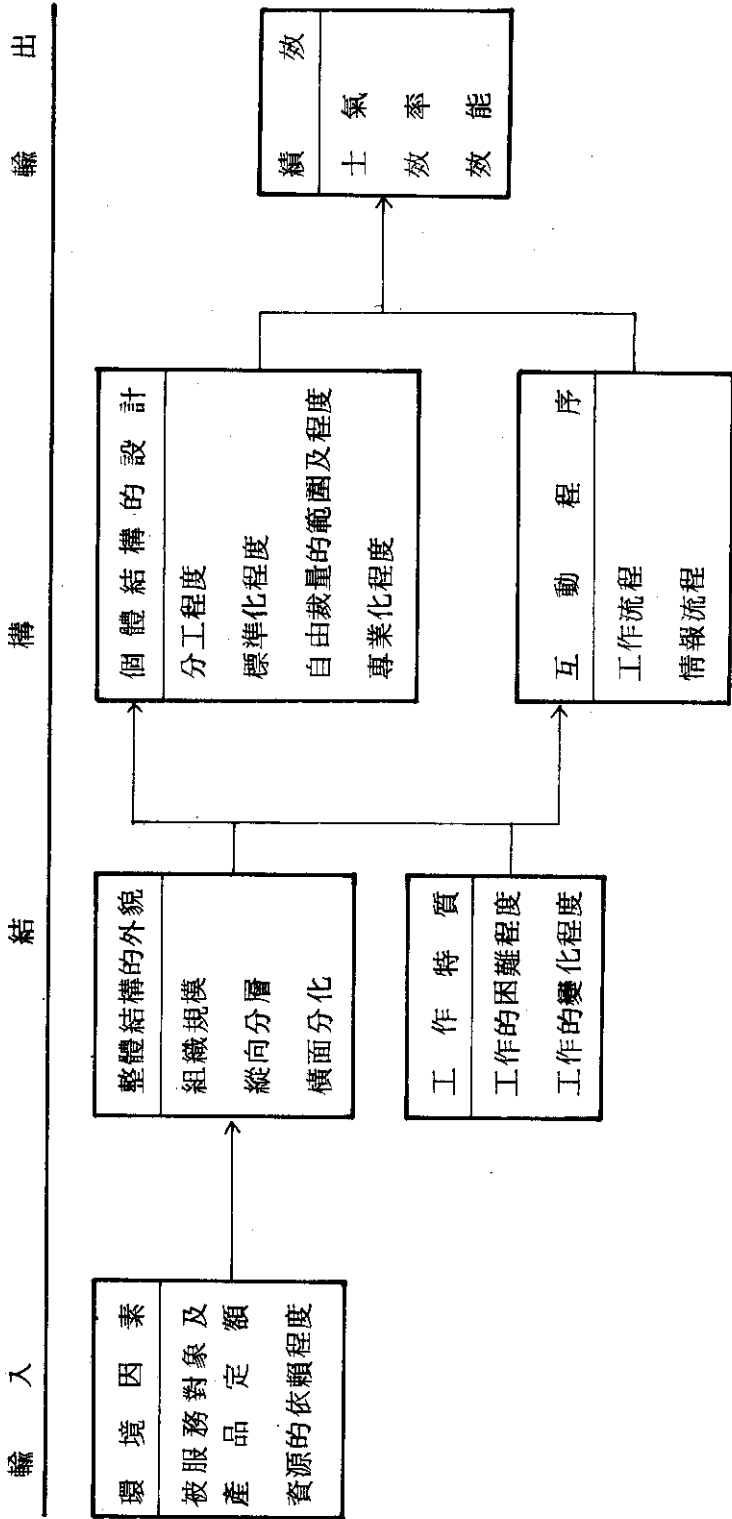
略性決策，當然也成爲分析一個組織的結構與功能問題的必要前提；此外，有限度的從經濟學上的完全理性（total rationality）角度來決定質量，並對各項輸入與輸出進行組合的工作，應該也是解決組織的設計問題時所必須考慮的範圍。

## 二、分析架構

爲了對組織的結構與功能過程進行分析與評估，其先決條件之一就是要有一個足以貫穿並連結整體組織和個別單位的理論與方法，亦即需要一套足以整合總體和個體分析層次的理論架構。以往許多關於整體結構特質的研究〔Blau & Schoenherr, 1971; Perrow, 1907〕，固然法達成；其他僅着眼於各個工作部門的分析性作品〔Freeman, 1982; Hall, 1972〕，也無法達成此一目標。因此，今後所需的理論與研究，似應偏向於(一)對於組織的系絡、結構和過程等方面進行確認的工作，並就其整體與個體間的特質，作一分辨；(二)就組織內部的縱向及橫面的分化下，各部門所顯現的特有結構型態，作一衡量和比較的工作；以及(三)探究這些分化下的結構型態，如何得以結合成一總體的組織網。〔Van De Ven, op. cit.:67〕針對次上的理論趨勢，本文試圖將組織的運作過程看成爲一種系統，以期有助於解釋並含蓋各項活動與整體之間的關係。這個系統，並非只是包括在設計程序裡的某一部門，而是結合了整體運作過程中的環境要素，以及相互影響的動態性關係。如下列圖解一所示，它包括了(一)各種幫助或阻碍設計者從事設計的環境因素，(二)整體結構的外貌，(三)個體結構的設計，以及(四)整體結構的輸出成果。這些成果並且受到工作特質及互動程序的影響而相互關連。像這樣的一個系統架構，固然是一個處理個別事務的有用體制，但它的注意力則不在於個別部份的簡單描述，而是在於對這些個別部份彼此間連結關係的探討。

### 貳、個體及整體的分析基礎

在圖解一的分析架構中，其基本的假設認爲：服務的需求定額及資源的依賴程



圖解一 組織設計的分析架構

度，實際上即決定了組織的規模，同時也對組織的縱向及橫面分化上的差異，提供了某種程度的解釋。在一般的情形下，當我們以工作難易及變化程度來預測某一部門的結構及程序時，那麼組織的整體結構，總被看成爲一種既定的限制因素；不過，當我們爲求瞭解某一部門的運作情形時，則通常又將注意力集中於各單位所推行的主要計劃及做事的方法之上，同時也透過各個角色占有者的分工程度、標準化、自由裁量，以及專業程度的衡量，而知其梗概。至於工作流程的方向與頻率，則可說是用來衡量各單位部門之內的工作，及評估彼此間溝通能力的最佳指標了。此一模式堅信某種結構型態及工作過程，將比其他的結構型態，更能獲得較爲理想的績效。以下將逐一討論架構中的有關變數及其連結關係。

## 一、情境因素

權變理論學者，對於環境特質、科技，以及組織規模等因素，是否真會影響並決定組織的結構，一直是處於爭論之中。〔Aldrich, 1972〕圖解一的模式乃提供了一個整合性的分析方式，它是假設環境因素將透過組織規模，以間接的方式影響整個組織結構的分化；而在預測組織結構的變遷過程中，則是以工作的難易與多變程度，作爲主要的參考因素。

### (一) 環境因素

在討論環境與組織的關係上，許多學者，諸如布恩思與史托克（Tom Burns & G. Stalker）於一九六一年著作，以及勞倫斯和羅西（Paul Lawrence & Jay Lorsch）於一九六七年的作品，皆是針對組織內部的特徵如何因應環境的特質着手。然而，組織的本身並非只是被動消極的接受或反應外在環境的壓力而已，相反的，它是主動積極的尋求並控制其所依附的環境，以減少不確定性的程度。湯普遜（James Thompson）即針對此種觀點而提出不同的看法，他將組織看成爲一種生存於較大環境之中的開放性系統，不僅面對著各種來自環境的壓力，而且對

於這些壓力又往往必須加以控制。因此，組織與環境之間的關係，乃呈現出一種不確定的狀態，在這種不確定的狀態下，組織為求確保其“技術核心”（technical core）的理性運作起見，勢必建立各種“界限防守單位”（boundary-spanning unit）。此種單位，主要是指組織在處理輸入項的各種活動過程中，往往會透過“選擇過程”（selective process）和“過濾過程”（filtering process），將某些有害於組織的輸入項目，隔絕於組織的大門之外，以防範其發生不良的作用。〔Thompson, 1967:70-72〕 組織設計者的最大功能之一，即在於透過對環境及結構的知覺性而進行其設計的行爲。知覺程度較高的組織，其適應力較高，反之則低。因此，在減少不穩定環境對組織的影響上，此種基於“結構知覺性的設計”，往往較具重要的功能。

根據梅伊耳（M. Meyer）的看法，環境愈爲穩定，工作也將愈爲例行化，從而組織成長的限制會愈高；反之，環境愈爲變化，工作也將愈爲複雜，從而成長的限制也將愈低。〔1977:56-59〕 很少組織能處於長久的穩定之中，爲求生存起見，勢必具有適應的能力，派生思（Talcott Parsons）極力支持此點，認爲組織在與客觀環境的互動過程中，除了應顧及目標的達成（goal attainment）、內部整合（internal integration）、體系的維持（pattern maintenance）之外，尚需具有應付外在環境的適應能力（adaptation），〔1962:44-47〕 邊尼士（W. G. Bennis）對於組織效能的測定標準，也以環境的適應能力（adaptability）及驗證現實的能力（capacity to test reality），作爲衡量的指標。由於結構知覺程度的不同，因此在結構的適應型態上亦因之而相異，西格爾（Morley Segal）即針對組織的知覺程度及其對於環境的反應，將組織結構區劃爲鍊鎖式結構（chain-structured）、協調式結構（mediatively structured），以及適應式結構（adaptively structured）三種不同的型式。〔1974:212-220〕

鍊鎖式結構，乃指組織內部的結構間，彼此形成一種直鍊式的結構型態，亦即環境對於組織的影響僅由唯一的入口處進入，進而不斷的影響其他結構。此種結構

型態所面臨的環境乃是靜態的，組織所可處理的環境因素，也是同質的、穩定的，以及可以預測的。此種結構的設計乃在追求以最大的效率達成組織的特定任務，對於環境的反應只是單一式的，對於環境的變遷無法相應地進行適當的改變。

協調式結構，對於環境的適應方式乃屬一種範疇性（categorizing）的反應，其設計的目的，即在於轉化內部單位間的歧異，使之成為一致性的決議與策略。在要求組織反應之前，必先將問題協調成適合於該一組織原先預定的工作範圍之內，否則不為組織所受理。在一般的作法上，通常是透過界定的角色（fixed role）和套式的行為（sets of behaviors），也就是以相同的方式，針對組織中的既存結構進行部份的調整。

至於適應性結構，則是一種廣泛而全面性的結構，由於它不是企圖去修正問題

圖表一 結構知覺與環境之反應

| 結構型態<br>分辨項目 | (1)鍊鎖式結構<br>(單一的反應) | (2)協調式結構<br>(範疇性的反應) | (3)適應式結構<br>(廣泛的反應) |
|--------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 對環境的了解       | 靜態和同質性              | 對實體和過程作個別的、透徹的了解     | 遽變的、無窮盡的、和毫無限制的     |
| 單位間的相互關係     | 單方面的依賴              | 控制的和有限度的互賴           | 無限制的互賴              |
| 單位間的整體管理     | 標準化                 | 規劃                   | 相互同意                |
| 決定的標準        | 計量                  | 判斷                   | 相互同意                |
| 評估的標準        | 效率                  | 一般化的主觀標準             | 特殊的主觀標準             |
| 支持策略         | 自動化的工作              | 不斷改進達成工作             | 不穩定、高度冒險及變化         |
| 授權的範圍        | 賦予有限制的權力，並且明確的功能    | 賦予從預定計劃中選擇的能力        | 擁有改變方法、目標和結構的能力     |

以適應組織的範圍，而是根據其對環境的反應原則，力求組織結構與環境的相互一致。此種型態的評估標準，較之其他兩種型態，更具人性化（personalized）和多變化（varied）。協調式結構是根據社會上一般化的主觀標準來判斷；而適應式結構，則是以特殊環境的主觀標準進行評估，其被賦予改變結構的方法、目標，和結構體系的能力，則是一種充分的自由裁量權。茲將上述三種型態的結構特質，歸納如圖表一。

## （二）組織規模

到目前為止，有關規模（size）的概念性定義相當殘缺，儘管大家都同意應有一個運作性的定義（operationally defined），但在一般的文獻中，對於“規模”一詞所應有或可能具有的特質形態，却很少提及。布勞（Peter Blau）曾將規模界定為：組織的範圍及其責任；〔1974:3〕阿德里奇（H. Aldrich）則界定為：運作範圍〔1972:30〕；龐第（L. Pondy）則將規模視為生產的一項要素；金薄利（J. Kimberly）則從四個面向說明規模的內涵：一是組織的動員能力、二是組織的有效人力，三是組織的輸入及輸出能量，以及四是運用有效資源的裁斷能力。〔1976:587〕其他界說尚多，不擬一一列舉，不過在某種的層次上，對於規模的定義，大致可有兩種不同的看法：第一種說法，大多是由居住在美國的一些屬於新韋伯學派的結構主義論者（Neo-Weberian Structuralists）所提出，他們將規模看成特定組織的某種結構特質。比方說，梅伊耳（M. Meyer）於一九七二年的著作中，就將規模看成是組織所擁有的各種結構特質中的一種。〔1972:4〕第二種說法是由佩尤（D. Pugh）及其同僚所組成的亞士敦團體（Aston Group），以及英格蘭的柴得（J. Child）為代表，認為“規模”乃組織系絡內涵中的一種，它與組織的歷史、章程、技術、地位、所有權的歸屬，以及運作單位的數目等等，均屬組織系絡中的一環〔Pugh, et. al. 1968:66〕。在此種觀點之下，規模乃是限定組織特質的重要因素之一。

在探討規模與組織結構的關係時，難免會涉及它們之間的因果關係問題，亦即：到底是規模決定了結構？抑或是結構決定了規模？或者是這兩個問題都不很恰當？對於上述問題的答案，不僅有理論上的一面，且亦涉及方法論上的問題，說明上很難加以分開。在一九七〇年以前，除了極少數的例外，很少研究涉及到因果問題。在少數提及規模之因果關係的論著中，大多將規模看成一種“誘發性變數”（*exogenous variable*），亦即一種引發其他變數去獲得某些特定價值的變數。〔Blau & Schoenherr, 1971:27-28〕有些則將規模看成是由其他變數所影響的；有的則將規模與結構間看成一種“邏輯——數學的關係”（*logical-mathematical relationship*）。〔Kimberly, 1976:582〕

建立一套規模之因果結構的最大困難，乃在於無法獲得有關的“縱面資料”（*longitudinal*），在研究上如僅限於“橫面的資料”（*cross-sectional data*），不僅將會限於靜態的探討，而且對於在理論上較有興趣的問題，也將無法印證。以橫面的靜態資料作為因果推論，因而產生的偏差，多數學者的論著中均已提及。〔Hall, Hass, & Johnson, 1967; Pugh et. al., 1969; Holdaway & Blowers, 1971〕另有少數的論著，雖曾使用過縱向資料，但其結果却混雜不堪。〔Holdaway & Blowers, 1971; Hendershot & James, 1972; Meyer, 1977〕一九七六年，金薄利（J. Kimberly）雖曾使用橫面資料而提出了一些理論上的問題，但以此方法來推論規模與結構間的因果關係，其最大的問題就是對規模的本質，無法就歷史的演變角度，說明其來龍去脈。欲求瞭解規模與結構設計間的關係，實在不能忽略它們過去的歷史演變過程。該一組織是否正處於一個成長的時期？處於穩定期？抑或是衰退期？假使僅用橫面資料時，那麼將因無法分辨其為穩定或衰退，而使規模的形象，益趨模糊。

### （三）工作的複雜與多變

在組織的設計過程中，通常都將層級節制（*hierarchy*）、專業分工化（*spe-*

cialization )，以及觀念的協調 ( co-ordination by idea )，視為三個必須考慮的要件。〔 Starr, 1980:3 〕 一般說來，一個組織愈是專業分工化，那麼其將工作細分，而後再將細分後的工作，分別組成小單位的數目也就愈多。其間大多是以工作的難易與變化程度，作為分組的標準。在組織設計上，自然是以此作為分設組織單位的依據與內涵。

工作的多變程度，以及處理例外情況的頻率與次數，均將影響一個組織之是否可以採用例行化、系統化、抑或是機械化組合的程度。〔 Connolly, 1980:214 〕 此外，工作的困難程度，以及工作的可分性或可分的程度，也間接影響所需專家的數目及其自由裁量的程度。〔 Meyer, 1982:105 〕 簡單的說，結構模式的應用以及工作單位的設計，皆導源於對上述兩項工作特質的檢討與瞭解。

因此，對於組織內部單位的設計，其基本假設之一，即認為它直接反應了工作的難易與多變程度，而間接上則受到整體組織結構的影響。為了明確的說明此種關係，對於布勞 ( P. Blau ) 所說之“分工除了可以提升專業技術之外，並可增強例行化工作”的雙重利益說，似可再作進一步的分析與闡揚。布勞認為：分工的結果，一方面可以使得許多職位得以安插受訓程度較低的人員，從而可以提升羅致新入力的需求，達成效率的目標；另一方面，又可以將極度困難的工作，委由受過高度訓練的人員來擔任，此又足以提升績效的品質。〔 1974:338 〕

## 二、整體結構

對於組織的分析與討論，自始即著眼於規模的描述和組織章程的說明。此一通則並非僅是一個習慣性的事件而已，事實上，它應被解釋為一種瞭解組織真象的必要起點。依據組織效率的規範性原則，當規模增大時，那麼所有相近的工作與功能，將會以計劃、部門，或單位的形式，進行新的組合，從而就造成了橫面的分化。此種分化過程，足以為組織帶來因專業化過程及“經濟規模”下而衍生的利益。同時，伴隨著橫面分化而滋生的互賴程度，及其附屬單位間的整合需求，也能透過各種縱

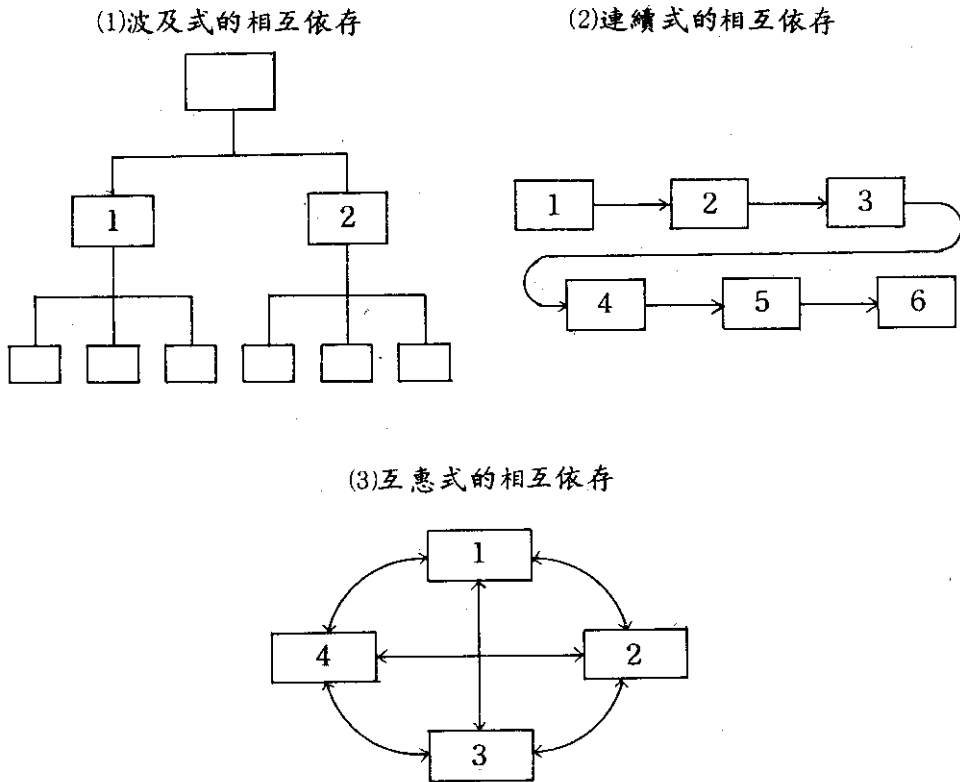
向的分化，諸如監督層級的安排與增加，而達到整合的目的。因此，一個組織內部的橫面分化愈大，其縱向的分層也愈大。關於這個問題，湯普遜（James Thompson）曾透過互賴橫式的建構而有過極其詳盡的解說。〔1967:57-61〕他認為，組織為求理性地運作，必須建立一套結構以確保或緩衝其技術核心（core technology），使之不受環境的不確定性所影響。所謂技術核心是指一個組織用以適應或改變得自環境之輸入項的過程。一個組織的技術核心可能是機械的或知識的，或兩者都有。例如汽車製造廠的技術核心是生產線，而顧問公司的技術核心則是其人員的觀念和各種分析技巧。他將技術分為三種基本的類型：一是長連式的（long-linked），二是中介的（mediating），以及三是密集的（intensive）。每一種技術要求組織內各單位間，使用某種相互依存和協調的方式，以求組織得以有效地運作。

湯普遜將組織內各單位間之相互依存性，依其程度區分為三種類型，並以圖形表示如下列圖解二。〔Ibid., 61〕

1. 波及式的相互依存（pooled interdependence）：簡單的說，就是一種間接式的互動與互賴，在此種組織內各分支部門之間並不完全互動，可是它們却是相互依存的，除非組織中的每一部門都能順利運行，否則組織的整體性將遭到破壞；某一部門的失敗將波及其它部門之運行。

2. 連續式的相互依存（sequential interdependence）：在此種組織內某一部門之產品將成為另一部門運作之輸入。必須前一部門運作良好，後一部門才能運作；同時也必須後一部門運作才能解決前一部門輸出的問題，而形成一運作系列。

3. 互惠式的相互依存（reciprocal interdependence）：每一部門之輸出變成其它部門之輸入，反之亦然。以航空公司為例，包含運作單位與保養單位，保養單位之產品成為運作單位之輸入，同時運作單位之產物（副產品），也可作為保養單位之輸入。



圖解二 湯普遜的互動模型

湯普遜認為，使用中介的技術將導至波及式的相互依存；使用長連式的技術將導至連續式的相互依存；而使用密集式的技術將導至互惠式的相互依存。他的假設認為：在理性的規範下，大多數的組織，都是先將具有高度互賴（互惠式互賴）的單位安排在一個共同的主管之下，以減低整合的成本，而後再進行較少互賴（波及性互賴）單位的整合工作。從湯普遜的命題中所歸納出來的邏輯性結論是：我們可以從組織章程中觀看出各個分化單位間的互賴程度及其互動的層級數目。如果沿著組織章程的縱向階層下移的話，那麼各個橫面單位間的互賴程度也將愈大。

系統組織論者卡斯特和勞仁衛格（F. E. Kast & J. E. Rosenzweig）認為組織的整體型態乃是人員被組合成若干團體（groups），若干團體被組合成若干分部（departments），若干分部又被組合成若干部門（divisions），最後組成一個整

體的組織。因此，組織的本質，乃是一種“房中有房的層級結構”（rooms-within-rooms structure）。〔1974:115〕此種結構特質的描述，實與梅伊耳（M. W. Meyer）所說“組織之縱向分化的計算，乃在於監督層級的衍生”〔1977:54-55〕，以及霍勒（R. H. Hall）所說的：“階層數目的總和，應被視為組織的整體”，〔1972:145〕都有異曲同工之妙。

縱向及橫面的分化情形，足以勾劃出組織內部的分工型態。觀察者一旦瞭解組織整體的基本架構之後，那麼就可以進一步有系統的去檢討組織內部各單位的結構設計了。

### 三、個體設計

長久以來，由於受到韋伯（Max Weber）的官僚概念化架構，以及後來一連串研究〔Reter Blau, 1974; John Child, 1973; Richard Hall, 1962; Roger Mansfield, 1973〕的刺激與影響，在組織設計上，不期而然的都以工作的複雜性（complexity）、正式化（formalization），以及集權化程度（centralization）作為主要的內涵。所謂複雜化，乃指組織的專業分工量以及個人的專業化程度；正式化是指其法規過程的標準化程度；至於集權化則指決策權力的層級節制性。如上所述，組織的部門或單位，乃是將相似功能及工作歸併後，並從事縱向及橫面分化後的產物。這些工作，通常都是以執行某一計劃的名義授權由各單位處理，而呈現出一種循環性的行為型態，此種循環型態，不但可由各計劃的特質而知其梗概，而且也可以透過角色專業化、制式標準化、自由裁量，以及專業化程度，作為分析性的檢討標準。

#### (一) 角色專業化

分配給每個人員或單位的工作數量如果一定的話，那麼角色專業化就是指著這些既有的工作量，分配給每一個人或單位的情形。如果每一個人所擔任之不同工作

量的數目愈少的話，那麼其角色專業化的程度就愈大。相反的，授與某一單位的工作，如果人人都能勝任的話，那麼這種工作的角色專業化程度自然就不高了。角色專業化的指標，通常都是反應在每一個人所負擔的工作數，以及單位內不同工作名稱和數目的多寡。

## (二) 制式標準化

乃指單位內角色扮演者在執行各項工作的過程中，相關行為準則的細密程度，以及已有的工作流程、規則，和政策的內涵與數量而言。

牟斯和雷姆 ( N. C. Morse & E. Reimer ) 曾以決策權的集中程度，對組織中的書記人員進行一項實地研究，結果發現採用層級控制的計劃，其生產力遠大於採行自主式的計劃。〔 1956:129 〕 翠斯特 ( E. Trist ) 也觀察到：具有固定工作流程的業務，在人力的運用上往往較為節省。層級控制性愈大的團體，往往較易於達成既定的目標。〔 1970:353 〕 不過，吉樂施 ( Van Gils ) 曾以工作的設計和工作所屬之社會組織的改變作為變項，對郵局的書記中心進行實地式的研究。在實驗中，一方面是增加技術的層級和員工的權威，另一方面則同時透過工作種類的增加和知識交流的提升，以減少員工的疏離感，結果發現生產力有顯著增加的現象。〔 1969:94-95 〕 李偉特 ( H. J. Leavitt ) 及其同僚，也曾就溝通網路進行實驗室的試驗，結果發現高度集權的溝通網，較之低度的集權網，具有更高的生產力。〔 Mintzberg, 1979:150 〕 這些發現，到底是否獨立於工作的複雜程度，抑或是否自立於技術的分化程度，皆有待於進一步的瞭解。史密斯和譚仁保 ( C. G. Smith & A. S. Tannenbaum ) 曾經運用“控制圖表技術” ( the control graph technique ) 對某些組織進行“認知對決策之影響”的比較分析，結果發現：就對決策影響的期望而言，層級分化的程度愈低，其組織的效能愈高。〔 1963:316 〕 對決策的層面而言，非層級節制的組織體系，應該具有較高的效能。

### (三) 自由裁量

乃指單位成員對下列各項決策所具有的權威，亦即工作方法的決定，對各項期望的處理程度，工作的達成程度，以及法規和程序的改變程度。

從最近有關工業民主的研究中，似可歸納出下列幾個重要的推論：第一是，代表式的參與，實質上並無法代表整體員工的需求與期望。根據米契兒的寡頭統治鐵律（Michels' Iron Law of Oligarchy），不難想像其員工和其代表們之間，將會產生孤寂疏離的現象，主要是由於代表們一旦進入委員會之後，比較容易接受管理人員的立場與觀點。〔Mahoney, 1981:61〕第二是，由於管理者同時也參與員工們所組成的委員會，在管理決策方面，往往較工人代表們更具有專業的技能與知識，因此，管理人員將會隨著員工委員會功能的運行而強化並增加其原先的權力。〔Mulder, 1971:34〕誠如荷蘭的一位學者所說：“在參與管理上亦呈現層級節制的現象，組織內的真正民主，仍需以不同的方式表示”。〔Drenth, 1969:39〕第三是，許多學者同時提出了結論性的說明，認為：為求組織內的民主更上一層樓，並非僅僅透過間接代表制度，也不是僅限於策略層級而已，而是要在運作層級中，真正實施直接的參與方式，亦即在組織內部的地板上，增加自由裁量的程度，實行立足點的平等。〔Evan, 1976:37〕

### (四) 專業知識

專業人員（professional）到底應該具備那些特質，在一般相關的文獻上，雖然經常出現，但因人言言殊，始終未見一致的看法。一般來說，專業人員的產生，乃是功能專業化（functional specialization）與個人專業化（personal specialization）的結果。所謂功能專業化，又稱工作專業化（task specialization），意指本來由一個單位所從事的功能，或由一個人所擔負的工作，分化成由幾個單位或數位人員來擔當。至於個人專業化，則指個人專業知識的提高而言。功能專業化

和個人專業化的關係，至為密切，前者為因，後者為果；有的時候則二者因果相沿，既是因，又是果。功能的專業化既然造成了分化，那麼個人就必須較前具備更高深的專業知識，始能處理功能專業化的問題，從而就提升了個人專業化的程度；而個人專業化的提升，又必然會帶動功能專業化的向前推動。

專業人員的界定，與專業模式（professional model）的屬性息息相關。根據學者的看法，要符合專業模式的屬性，必須具備兩項條件：一為該項職位的結構層面，須與專業模式的結構特性（the structural side of the professional model）相符合；一為該項職業的態度層面，必須不違背專業模式的態度特性（the attitudinal side of the professional model）。就結構特性而言，一項職業（occupation）要成為一項專業（profession），在結構上需有下列幾個先決條件。亦即（一）“專任性職業的產生”，用以顯示該項專業功能，乃是基於社會的必要。（二）“訓練學校的建立”，用以顯示該項專業知識業已建立了制度；而專業先進們的努力，也已具備了某種程度的成果。（三）“專業學會的成立”，用以肯定該項專業的特質，並發揮汰弱留強的功能。以及，四“專業道德規範的形成”，用以規範會員們的職業道德與服務水準，並劃定專業人員對內與對外的關係。〔Wilensky, 1964:137-158〕至於就態度而言，那麼專業人員在工作態度上的表現，至少應該具備下列幾種特點：

第一，視專業組織為主要的參照團體（major reference）。不論是正式的專業組織，抑或是非正式的專業同僚團體，都是專業人員的主要參照團體。也就是說，專業人員對專業工作的看法、態度，或工作上所作的裁決，不但會受到專業同僚團體的影響，而且還會認同於自己的專業領域與專業同僚。他們往往會透過同僚或各種專業協會，來襯托自己的身份；而對其專業角色，以及專業次級文化（professional subculture）的承諾，也往往大於對其受僱相關的承諾。〔Berger, 1973: 223-235〕

第二，維持高水準的服務品質。專業人員自信具備專業的能力，在態度上固應

各盡所能，抱持服務大眾的信念，並應確保服務的品質。〔 Snizek, 1972:109-114 〕 換句話說，專業人員並非單純爲了報酬而工作。當物質報酬並不理想的時候，由於對其專業的獻身，往往會對其自認“有價值的”，甚至是社會所“不可或缺的”專業，奉獻一切心智，而不太計較物質報酬的多寡。這種敬業精神，充分表現出其對專業知能的使命感。

第三，信守專業的倫理與規範。當專業人員和其被服務的對象（ clients ）發生互動時，應該保持價值中立的態度。既不介入個人的感情或自我利益的色彩，而且也應該保持一視同仁的服務水準（ universalistic standards ）。〔 Friedson, 1965:107-124 〕

第四，擁有更多的自主與自我控制的氣氛與權力。專業人員無論在決策或工作行爲中，都遠較非專業人員擁有或需求更多的自主與自我控制的氣氛與權力，亦即對於各項革新事宜、權責關係，以及溝通方式等等，有較多自由裁量的餘地。尤其當專家們自覺到他們擁有該組織所不可或缺的技术能力時，更是如此。〔 Sussman, 1971:525-540 〕 換句話說，專業人員自認爲依照自己的專業知識，就能作出最佳的判斷，任何外力的影響，均不接受。既不屈服於所隸屬的機關或服務的對象，而且也不屈服於任何外界的壓力，唯有專業同僚才有資格裁斷其專業決定的正確與否。

一項職業可否稱得上一項專業，端視其是否符合了上述所列舉的專業結構面和態度面的特性而定。一位具有專業知識技能，並且能夠實際應用其專業知能於工作上的人，在心態上如果能認同於專業同僚，能獻身於專業並恪守其倫理規範，能擁有服務大眾的信念並維持高水準的服務品質，而在實際作業過程中，其自我期許以及被公認應該擁有更多自主權力的專才，即屬本文所界定的專業人員。當然，一般所見的专业人員，對於上述的各項特質不可能一一具備。我們寧可說，這些特質僅描述了一個理想的觀念而已，不過是以他們和此觀念的接近程度，來衡量其專業化的程度罷了。如果從此一角度來看的話，那麼專業人員很可能被認爲是專才

( specialists )，因為他們也同樣具有上述的價值與態度。然而，一般的專才很可能放棄本行，寧願捨棄原有技術而去擔任組織中的其他功能角色；但對一位專業人員來說，他却極端的不願意放棄他的專業本行。

綜合以上的分析，專業知識的程度，應該是指單位內每位人員的技能和知識水準而言。而且一般所稱的專家，也就是指著個人專業主義的程度。它是以下列各項作為衡量的指標，亦即：1. 單位人員的教育程度，2. 每人每月花在在職訓練的時數，以及3. 施予新進人員之職前訓練的時數與內涵。〔 Meyer, 1982:120-122 〕

正如表二所示，在個體設計所指涉的四種內涵特質之中，事實上正呈現出一種“互惠式的關係型態” ( reciprocal interrelationships )，其中任何一項有所變動時，勢必影響到其他三項的假設方向。比方說，角色專業化可增加制式標準化的程度，理由是它縮小了工作的範圍與幅度，並將工作簡化為幾個有限，但却又必須密集運作的小組。在理性的規範下，這些有限的運作小組，在工作的推動過程中，將會塑造出一套標準化的政策與程序。此一工作幅度的縮小與制式標準化的結果，又會減少自由裁量的需求性，從而所需的知識與技能，也就因此而減少了。以上論點，馬區和賽蒙 ( J. March & H. Simon )，以及赫基 ( J. Hage ) 和布勞 ( P. Blau ) 等人，亦曾有過支持性的論點。〔 Van De Ven, 1976:71 〕

圖表二 個體結構設計的假設關係

|       | 角色專業化 | 制式標準化 | 自由裁量 |
|-------|-------|-------|------|
| 制式標準化 | +     |       |      |
| 自由裁量  | -     | -     |      |
| 專業知識  | -     | -     | +    |

#### 四、組織程序

溝通問題乃是組織成員增加後的一項無可避免的問題，蓋因成員數目的增加只

是算術級數，而其可能出現的溝通網路，則是呈現出幾何級數的擴張形態。魏克（K. Weick）曾經指出：在對組織規模的探討過程中，不應僅僅着眼於“規模的本質問題”（size per se），而是應該強調於規模特質中，所隱含的控制與聯合型態的問題。〔Dalton, 1980:51〕布勞（P. Blau）也指出，隨著組織規模的擴大，勢將導致溝通和協調問題的增加。因此，他進一步提出了許多對組織結構的不同看法，諸如行政單元的規模問題，權威體系的層級多寡問題，以及控制幅度等問題。惟當他們堅持某種特定的“規模經濟”（economics of scale）時，却認為它將帶來行政上的溝通和控制問題，亦即由於規模與“行政要素之規模”（size of the administrative component）間，乃存在著一種“非線型的關係”（nonlinear relationship），在惡性循環下，勢將隨著分化與複雜化的加大，而加深問題的嚴重性，因此認為：在大型組織中的各種較大的行政要素，將會產生較為高度的分化型態。〔Kimberly, 1976:574〕

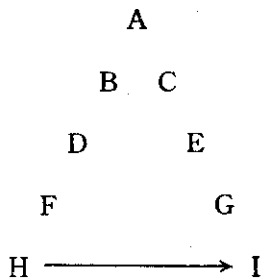
溝通問題中的工作及情報流程的方向與頻率，始終被認為是連結部門內及部門間之各個分化角色的主要過程。所謂工作流程，乃指組織單位內部，或單位與單位間對於各種物質、標的物、被服務對象，以及有關對象間，彼此的傳送路線及其互動的次序與流程。至於情報流程的概念，則指單位或個人間，透過某些符號、法規、報告、交談、電話，抑或是會議等方式，藉以傳遞信息或達到溝通目的的路線。一般說來，這兩種流程，都可以從觀察中看出其流向與頻率，並以之作爲分析組織流程的主要依據。

### （一）流 向

乃指單位間或角色佔有者之間，關於各項信息的縱向或橫面流動的方向而言。通常都涉及三個方面，亦即組織各單位之間，組織內的兩個單位之間，以及本組織與其他組織間的流動。

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；但如果片面地爲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〔Morgan, 1982:530〕，因此，在整個溝通網路的設計過程中，爲求兩全其美起見，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」，正是爲解決這個問題而立論的〔Fayal, 1949:34-35〕，如下列「圖解三」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」爲止。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。



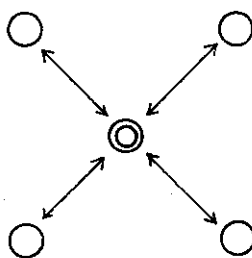
圖解三 費堯橫向溝通理論

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。因爲任何一個組織，爲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，爲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爲「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

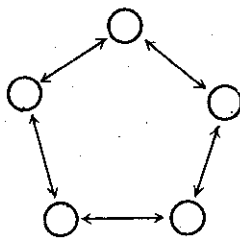
相同。關於這個問題，組織設計學家巴維拉斯等人（A. Bavelas et. al.）曾有過極為深入的研究，〔Herbert, 1976:184-185〕 其中的某些歸納性圖解，如下列圖解四、五、六、七、八及圖表三所示，或可作為研究組織設計的指引。



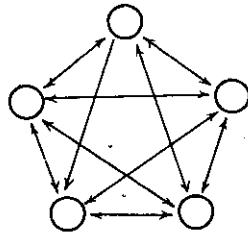
圖解四 鏈型 ( chain )



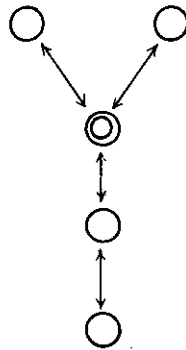
圖解五 齒輪型 ( wheel )



圖解六 循環型 ( circle )



圖解七 多路型 ( all-channel )



圖解八 Y型 ( Y )

圖表三 各種溝通型態的績效比較

| 問題性質<br>項目 | 分散的<br>(循環型及多路型) |      | 集中的<br>(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   |

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。〔 Leavitt, 1975:728 〕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。

## (二) 頻 率

乃指各個工作單位間，在每天、每月，抑或每年之中，彼此間交換信息或工作互動的次數。不論是工作或情報流動的頻率，都可以用來作為描述和觀察組織的運作與行為的指標，因此可說是任何集體活動中最為重要的兩個過程。關於此種論點，可以從下列幾個角度分別加以說明：

第一，工作和情報的流程，乃是組織運作過程中的基本要素。唯有它的存在，組織才能持續；也只有它的存在，組織的各個附屬機構才能依存。

第二，根據派生思（ T. Parsons ）等人的看法，任何一個組織為求生存起見，必須履行四種平行的功能，亦即完成既定的目標和適應外在環境的需求，以及型態的維持和整合功能的完成。〔 1962:44-47 〕 目標達成的功能，通常都是透過工作的流程顯現出來；至於維持的功能，則是經由情報的流程而得以獲取。在一般情形下，組織內部或各個次級系統間的不平衡，抑或是瓦解及分裂現象的出現，往往是肇因於情報或工作流程的方向或頻率上發生了問題之後才發生的。我們可以說，整個複雜的適應過程，其發動的起點即在於建立一套協調一致的工作或情報流程的型態。換句話說，就是要在目標的達成與型態的維持之間，尋求相互的平衡與一致。當我們對其從事一段時間的觀察與衡量之後，自然不難發現其間存有互惠型的互賴關係。從某種角度而言，它可以說是系統的成長、適應，以及生存上的一種動態指標。

第三，情報與工作流程，提供了運用“社會——技術理論”（ socio-techni-

al theory ) 的一個途徑。透過它的應用，足以將人類與科技之間的關係，進行最佳的配合。比方說，在整個技術的系統中，不論是科技的整合或分化，以及工作的互賴或互動，都可以從工作的流向與頻率中得知梗概。另一方面，在整個社會系統中，不論是溝通管道的集中或分散，以及知識或角色的互賴情形，也可以從情報的流向或頻率中，觀看出來。更重要的是，社會技術系統對於界限防守 ( boundary-spanning ) 或界限互換 ( interface ) 的問題，也可以透過工作和情報流程的方向和頻率，而予以系統化的處理。當我們考慮到組織內部的社會及技術系統日益複雜的今天，以及由於各種不應有的分界面而產生的嚴重問題時；那麼就外在標準的有效性而言，在組織效能的評估上，事實上極需有一運作的途徑來配合“社會——技術的理論”。

第四，各單位間工作及情報流程的方向與頻率，乃是影響整個或個別組織結構之各種行為型態的指標。在組織的各個部門之間，其工作及情報的流出方向，往往即代表了該一單位在整個輸入——轉換及輸出循環中的功能地位。在通常情形下，接送工作或情報的頻率愈大，那麼其權力及策略性決策的地位也就愈高。相反的，其在各單位或各層級間的接送量如果愈少的話，那麼從行為的角度來看，該一單位即是屬於一個較為自主或獨立性較大的單位；也可能是一個權力地位較低的單位。

就組織的整體而言，各單位以及各層級間的工作流程及情報流向，往往即顯示了其間的關係網及關係群。就頻率而言，它顯示了內在網路的緊密程度，其結構的分化愈大，那麼各單位及各層級間的工作及功能的分殊化也就愈大；同樣的，各專業單位間工作流程的互動性如果愈大時，那麼其結構的分化程度也將愈大，其工作的流程網不僅較大，而且也較密。至於其間各項工作流程之能否有效達成其既定目標，則是賴於情報流程的控制與協調。因此，情報流程網的存在功能，即在於維持並整合所有在複雜程度及密度方面均相同的工作流程網。〔 Van De Ven, 1976:72-73 〕

## 五、績效標準

績效可以說是評估組織的最後標準。從方法論的角度來看，應是屬於一種價值判斷的問題。在不同的組織，抑或是在相同組織下的不同單位之中，決策者的所有努力，即在於想方設法達成其既定的目標。不過，決策者對於各種績效的衡量與價值判斷的問題，却常因時間的不同而有所改變，此尤以政府機關為然。此種改變，對於評估一個組織的長期績效而言，自屬極其不利。蓋因原先被決策者認為重要的因素，很可能由於決策者的更迭，一到評估績效時就變成不重要，甚且毫不相干的因素了。此一事實，在某種程度上，使得我們無法從時間的縱深角度，針對不同的組織，建立通則化的評估模式。〔 Connolly, 1980:216 〕

在績效標準的設計上，一般學者大多從目標（ objective ）和態度（ attitudinal ）兩個角度着手，〔 Triandis, 1971:61-63 〕 惟因目標的衡量標準，就時間的角度而言，自應有長短不同的區分和要件，因此本文將就效率（ efficiency ）、員工士氣（ employee morale ），以及效能（ effectiveness ）三方面，試從時間的縱深面，提供一個比較性的分析與說明。

### （一）效率與效能

在行政學的探討領域裡，效率的追求，始終被認為是一項獨一無二的目標。行政學者競相強調，實務推動者也莫不以此為鵠的。但是，此種目標的追求，對於推動實務的細節方法上，固然有了某種程度的幫助，惟在整體方面，却顯得鬆弛無力，尾大不掉，以致發生了所謂有“效率”而無“效能”的現象。簡單的說，效率應是投入與產出間的單純比率，在一般的情形下，是指以最少的投入，獲得最大的產出。惟在此種投入與產出間的關係則相當複雜，蓋因其間涉及轉換過程中所使用的生產技術、內部管理，以及成本考慮的經濟因素在內，因此，一般都將效率當成為內部效能的指標，包括有技術效率、經濟效率，以及內部管理效率三者之內。至於效能，

則是指實際產出 ( actual outputs ) 與期望產出 ( desirable outputs ) 間的差距，也有人認為效能應是達成組織的理想目標以及滿足組織各群體需求的外在標準。〔 Kilmann, 1976:94 〕 由於人類的組織，本質上就是一種動態的開放系統，爲了求其生存與發展，除了環顧整個投入、轉換和輸出的循環過程之外，尚需兼顧內部成員的需求，以及外部環境的反應與變遷。因此，效能的衡量指標，就內部的面向而言，應該是指在整個轉換過程中，無論是管理方式、生產技術，以及經濟投資方面的輸出和投入間的比率，均呈現較佳的現象之外，更需滿足內部成員的需求；再就外部的面向而言，則是藉助各種政治和法律手段，以創造或改善有利的環境，並與外界保持最佳的合作與協調狀況。〔 Scott, 1981:415 〕

由於各個組織所處情況的差異，其結構設計的不同乃理所當然，從而績效的評估標準及其強調的重點，自然也就各不相同。謹就文獻所及，將各種組織模式所強調的效能評估標準，及其假設與限制，歸納如下列表四的說明。〔 Cunningham, 1977:464,472 〕

## (二) 員工士氣

任何一個組織，爲了維持其社會結構起見，勢需達成某種可接受程度的士氣。所謂士氣，一般都反應在組織對其社會系統的維持程度之上，通常是經由工作滿足感及缺席情形而進行衡量。〔 Abels & Murphy, 1981:96-98 〕

在過去的十餘年來，美國曾有許多有關組織結構與員工士氣或員工疏離感關係的探討，其中有兩個較爲出名的研究，曾將權威層級與工作疏離合作探討。其一是對十六個社會福利組織的專業人員所進行的研究，艾肯和赫舉 ( M. Aiken & J. Hage ) 在研究的結論中指出：由於這些組織的決策權力相當集中，因此員工的疏離程度相當高。〔 1966:502-506 〕 其二是對太空總署的科學及工程人員所進行的研究，研究者米樂 ( G. A. Miller ) 在結論中也指出：在指揮監督下工作的人群，較之在參與或放任管理下工作的人群，懷有較大的工作疏離感。〔 1967:762-

圖表四 效能評估的假設與限制

| 組織效能模式 | 功能範圍        | 中心意旨或目標                       | 假設  | 限制  |
|--------|-------------|-------------------------------|---|---|
| 理性模式   | 評估組織結構的績效   | 決定組織達成其目標的程度                  | 組織的各項活動，如果在於達成其目標，那麼便可稱為理性的組織。  | 此一模式經常指出組織並未達到其目標；而對組織目標的確認上亦感困難。               |
| 系統模式   | 評估組織結構的績效   | 決定決策者在達成系統的需求中，對於各種資源的分配與運用效率 | 任何一個組織為求生存，勢必滿足下列基本需求：<br>1. 獲得各種資源。<br>2. 瞭解外在環境的特質。<br>3. 輸出產品。<br>4. 維持日常性的內部活動。<br>5. 協調各個次級系統的關係。<br>6. 反饋修正。<br>7. 評估各項決策的實際影響。<br>8. 完成各項目標。 | 對於各項系統需求，很難發展出衡量的方法。                            |
| 管理過程模式 | 評估組織人力資源的績效 | 決定管理人員或管理過程的能力或生產力            | 組織的各項管理過程和型態，如能提高個人的生產力，或達成組織目標的能力時，便可稱為理性的組織。  | 對於生產力與能力的衡量，正顯示了個人的問題與限制。                       |
| 組織發展模式 | 評估組織人力資源的績效 | 決定組織的小組工作方式，以及配合其個別成員需求的能力    | 組織工作即在於同時能迎合個人與組織的需求，以達成最高的生產力。   | 對於非正式組織的強調遠大於對正式組織的強調，遂使成員不願意接受經由此模式提供的人際反饋與互動。 |

圖表四 (續)

| 組織效能模式  | 功能範圍         | 中心意旨或目標                               | 假設   | 限制                       |
|---------|--------------|---------------------------------------|--|--------------------------|
| 討價還價模式  | 評估各項決策的影響    | 決定個別的或團體決策者，在達成組織目標過程中，對於各種資源的創造與使用情形 | 一個組織乃是一種合作性的，但有時也是一種競爭性的資源分配系統   | 此模式處理的問題，往往涉及組織活動的細節部門。  |
| 結構功能的模式 | 評估組織結構對績效的影響 | 決定組織發展其結構，以維持並加強其績效的能力                | <p>一個組織為求生存，必需滿足五種基本需求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在與環流的關係上，組織是安全的。</li> <li>2. 穩定的權威與溝通線。</li> <li>3. 穩定的非正式關係。</li> <li>4. 政策制訂的持續性。</li> <li>5. 外貌景觀的同質性。</li> </ol> | 此模式所處理的問題，往往涉及組織活動的細節部份。 |
| 功能的模式   | 評估組織活動的影響    | 提供組織有關活動在社會所造成之各種結果，以及組織滿足其服務團體之能力的情報 | <p>每一系統必須確定其預期達成的目標 (goal attainment)，決定達成其目標所需的各種資源 (adaptation)，建立各種用以協調行為與努力的方法 (integration)，以及減少在其環境中的限制與緊張 (pattern maintenance)。</p>  | 此模式所處理的問題，往往涉及組織活動的細節部份。 |

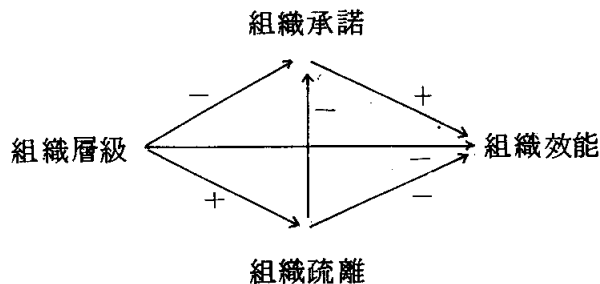
764 ]

根據上述的研究分析，就層級結構的角度而言，我們有理由進一步的假設：大凡居於技術、待遇、權威，以及情報分配等階層的下屬人員，均將面臨到較大的工作疏離感，尤其是對其工作角色的無力感和自我孤寂感（ self-estrangement ），更加嚴重。當工作的疏離感一旦增加，那麼其對組織目標的承諾感自然下降，其顯現於外者，不外是缺席率，流動率，意外事件，以及工作失誤的增加。此種工作疏離感，以及對目標承諾程度的下降，對組織的效能而言，當然是產生反效能的結果。

此一取代性的假設，並非僅對某些特定的組織而言，相反的，它在層級結構、工作疏離、組織承諾，和組織效能之間，足以連結為一成套的假設關係，亦即在其他條件都相同的情形下，我們可將上述論點，化為下列諸種簡單的敘述方式：

1. 組織層級與工作疏離之間，存有正向的關係；
  2. 工作疏離與組織承諾之間，存有負向的關係；
- 因此，
3. 組織層級與組織承諾之間，存有負向的關係。
  4. 組織承諾與組織效能之間，存有正向的關係；
  5. 工作疏離與組織效能之間，存有負向的關係；
- 因此，
6. 組織層級與組織效能之間，存有負向的關係。

上述解析，可用下列圖解九表示如下：



圖解九 組織的層級、承諾、疏離，和效能間的連鎖關係假設

正如圖解一箭頭所示，在整個架構中，績效乃被當作依變的標準。然而，效率、

士氣，和效能三者，並非僅是單純的依變項目而已。一個組織的績效水準，足以構成其管理人員的情報輸入，並刺激他們從事各種運作模式及組織政策的適應與修正。換句話說，績效並非僅是一個依變的目標產品，而且也是一個動態的變數。當我們衡量某一段時間的組織績效時，在A的時序中它可能被當作依變數，但是在B的時刻中，可能就變為獨立變數了。因此，績效水準對於組織的未來關係，並非僅僅在於績效本身多寡的衡量與說明，而是在於該一績效所將造成的後果，以及所有可能反應的說明與解釋。

### 叁、結構設計與組織效能的因果連結

任何一種組織都具有適合於該一組織的結構型態，從某種角度來看，它應該被視為一個組織的主體架構，不僅影響了組織成員的個體行爲，而且也塑造了組織的整體績效。事實上，結構設計的目的，即是在於減少成員的個別差異所加諸於組織的影響，期能在整體的架構內進行權力的運作、決策的制訂，並促使各項組織活動的順利運行。〔 Dalton 1980:49 〕 組織理論學者韋柏（Max Weber）很早就倡言“官僚體制”（bureaucracy），乃是最為有效的結構設計，可惜此一命題一直未被深入加以驗證。達爾頓（D. Dalton）等人檢驗了相關文獻之後，發現很少學者討論過結構與效能的關係。根據他們的研究分析，發現在一九七五年以前，共有五十篇有關組織結構與員工行爲的研究，出人意料的，其中只有兩篇涉及結構與效能的關係，〔 Ibid., 51 〕 可見結構與效能之間的關係一向為人所忽略。然而，近幾年來，由於各種研究方法及其運用技術的出現，其間的關係，又引起一片研討的風氣，在目前這個階段裡，結構與績效的關係，業已成為一股新的研究潮流。〔 Cunningham, 1977:463-465 〕

#### 一、結構與效能的因果分析

無論是行政官員抑或是社會科學研究人員，大多一致認為：層級節制和專業分

工的結構型態，不僅是當前組織生活中的一項不容否認的事實，而且也是達成各種組織目標過程中的一項功能上的必要。〔Evan, 1976:28〕換句話說，他們不是將結構設計看成為一種恒久不變的傾向，就是將它看成為一項不能避免的事實。

組織結構，可被看成一個依變數，也可以被看成為一個自變數。如果被當成一個依變數的時候，那麼下列幾個變項，將是在探討結構設計時所不可或缺，諸如組織的規模、組織的年齡、採用的技術、產品的種類、服務的對象、所有權的型態、自主的程度、國家的工業化程度、勞資關係的合作程度，以及固有文化價值中對自由平等的強調程度。凡此皆可能對結構的型態，產生某種程度的影響。

如果將組織結構看成為一個自變數時，那麼下列幾種因結構型態的不同而產生的結果變數，似應列入考慮的範圍，諸如效率的大小，效能的高低、法規數量的增長率、法規種類的增加率、對組織目標的承諾或忠誠程度，以及士氣的高低等等。

有了以上兩種因果的關係假設後，似可進一步去發現各種較具經驗性的假設，亦即：第一，當管理階層與員工間充滿著高度的衝突情況時，那麼組織的結構，尤其是上下的層級結構，其與效能之間將產生負向的關係；反之，當其間的衝突程度下降時，那麼其間的負向關係可能趨近於零，甚或轉為正向的關係。第二，在獨佔或求過於供的組織特質下，組織的層級與效能之間，亦將呈現負向的關係；但在競爭性的組織裡，則呈現出一種不相關或正相關的型態。以上的兩種假設，均是以組織作為分析的單元，而組織層級的影響程度，也取決於該一組織的結構情形與背景因素。第三，員工任職的久暫和其對組織目標的承諾程度成正相關，從而可以推論出：當層級結構的程度增加時，那麼該種正相關的程度將會減少。

以上三種命題，多少都呈現著某種條件性的關係存在，也就是說兩個變數間的關係，必須在某些條件下才能確定。因此在名稱上，拉查費德（Paul F. Lazarsfeld）曾冠之為“條件關係”（conditional relations），有的時候也被稱為“因果結構假設”（contextual propositions）。〔Evan, op. cit.:11-12〕

## 二、結構指標的經驗性應用

對於組織結構的討論，如從“資源分配的不平均度”來加以觀察的話，那麼至少包括了三個主要變項：一是技術的層級（*hierarchy of skills*）、二是待遇的層級（*hierarchy of rewards*），以及三是權威的層級（*hierarchy of authority*）。〔Evan, 1976:29〕蓋工作的安排方法，直接影響到組織目標的達成；待遇的合理分配與否，直接影響到個人動機及其對組織目標的承諾程度；至於權威的分配方式，則直接影響到組織的整合、協調，和溝通。為求本文的目的，我們將植基於這三個結構面向，試提八種可能的指標，以作為探討的依據。其中有兩個是討論技術的層次；一個是討論待遇的層次；討論權威層次的則有五個。

### (一) 技術的層次

就組織的後果而言，技術的層次可能就是一個最為重要的結構變數。技術的衡量極其複雜，其中一個較為簡便的方法，就是計算其接受正規訓練所需時間的相對長度。另一則是根據訓練時間的層級（*training-time levels*）或技術分配率的分佈情形，作為衡量技術層次的另一指標。在一個組織裡，總有許多專業化的工作，需要運用不同的裝備，不同程度的技術加以完成。一個組織的人力分配情形，如果依其技術的分化程度來看，大致可有下列幾種確認的方式：亦即正常曲線、負向斜線分配（*negatively skewed distribution*）、正向斜線分配（*positively skewed distribution*）、多樣分配曲線（*multimodal curve*），U字型曲線，以及矩型或直角型分配曲線。當然，在缺乏經驗性的研究和有力的理論假設之前，上述諸種組織的後果型態，或其他的可能分配情形，皆將仍在未定之天，但從中似可推論出：矩型或直角型的分配型態，較有明顯的證據顯示出其技術的分化程度較少。技術的層級，如以受訓的時間作為標準，那麼在直角分配的情形下，其各級員工的比率將是相等。

## (二) 待遇的層級

除技術層級外，另一結構變數便是待遇層級。在傳統上，其在人們心目中的份量，往往高於前者。到目前為止，我們雖不敢武斷地肯定：公平的待遇即可將組織中的衝突化爲無形，但不可否認的，任何組織中所發生之永無止境的衝突，却是導源於待遇的不公平。大多用來衡量待遇層級的方法，就是將各個不同身份地位的人所獲之薪資作一高低的比較。惟就實際的組織行爲而言，一般員工除了現金的薪資之外，尚有各種邊緣福利（fringe benefit）的措施，其中尤以一般高級主管所獲得之額外津貼或收入，其款項往往高於薪資本俸的數額，因此，如果僅就薪資本俸作爲衡量薪資結構的標準，顯然是不客觀的，至少其周延性是不夠的。以目前常見的實例而言，在薪資的差異上有兩種較爲常見的比例：一是就組織中的最高收入和最低收入額作一比較，也就是將最高主管與一般工人的平均薪資作一比較。另一則是將相近職位，諸如科長與科員，或組長與科長間的收入作一比較。

## (三) 權威的層級

組織結構的第三個面向是權威的結構，它不僅包括了一連串制度化的地位體系，而且也含涉了由最高管理人員，以至於一般員工的權宜性決策問題。由於權威結構的複雜性及其多面性，因此，將從下列幾個角度分別論述。

1. 控制幅度（span of control）：對於權威結構的衡量，控制幅度應該是一個人人耳目能詳的有用指標。所謂控制幅度，是指一位主管在同一個時間內，對於所屬事物與人員，所能進行的一個最爲有效的控制限度。由於各個階層的控制幅度各不相同，衡量的方法也就相互有異。因此，衡量之前，必須先瞭解基層主管與員工，以及次級管理人員與上級管理人員之比率的有關資料。〔Mintzberg, 1979:134〕

2. 權威的層級數目（the number of levels of authority）：權威結構的第二個指標，就是計算由最高管理人員以至於一般工人間，所呈現之權威層級數目的

多寡，也就是指整個制訂、解釋，以及執行各種不同決策時所呈現的權威層次。杜邦公司（Du Pont Co.）有員工九萬人，共區分為十三個階層。日本的一家無線電器材公司，共有員工三千人，其權威層次則有九層。國際商業機具公司的艾登考特廠（Endicott Plant of IBM），共有員工七千人，權威結構僅有四層。〔Evan, 1976:18〕 組織規模與權威層次間到底具有多大的關係，雖有待於進一步的研究，但對於階層數目僅是一種組織規模的功能表現一事，則頗令人懷疑。〔Mintzberg, 1979:104〕

3. 行政管理與生產部門間的比例：此種比例又稱為美樂曼比率（Melman's ratio）。上述的控制幅度是以整個組織作為分析的單元，而美樂曼比率則是以組織中的某一次級單位作為分析的單元而已。在此一比率之下所稱的行政管理部門，通常包括有直線、幕僚，以及其他支援性的書記人員在內。

4. 自由裁量的時間幅度（time span of discretion）：乃指個人在某些資源的提供下，組織授權給他從事各種創意性決策時，所賦予的最大時間幅度。〔Goodman et. al., 1981:164〕 此種幅度到底有多大呢？最大與最小之間，是否真如傑奎斯（Eliot Jaques）所指的十年與一小時的差異情形？不論如何，此一比率仍需在同類職位中進行比較，否則將會失去原有的意義。

5. 決策權力的集中程度：在權威結構中，那底那個層次才是真正的決策層級？比方說，有關勞工關係的決策，可能集中在最高管理階層，也可能被授權到中、低管理階層。其他諸如購買主要的裝備或薪資的調整等等，可能被集權，也可能被分權。依定義而言，分權的程度愈大，那麼從事決策的層次也就愈低。

有了以上各種結構指標的幫助，那麼對於層級結構的變遷程度與方向，自然就能進一步的加以分析。當然，分析某一組織的先決條件，必先搜集該一組織在兩個不同時期中的詳細資料。假使欠缺此種縱向資料的話，那麼就只好從交叉的研究中，推論該一結構的改變軌跡了，比方說，假使權威層級的指標是呈現出一種古德曼式的圖形（Guttman scale），此時如能以組織的年齡而刻劃出權威的相關次序時，

那麼我們便可以進一步的用來解釋其權威結構演變過程中的不同階段了。在組織結構的指標中，特別是權威的內涵一項，我們只能看到循環的趨向，而無法發現出長期固定不變的形式，比方說決策一項，自始便是在集權、分權，與再集權的循環過程中打轉。

### 三、一個提示性的權變模式

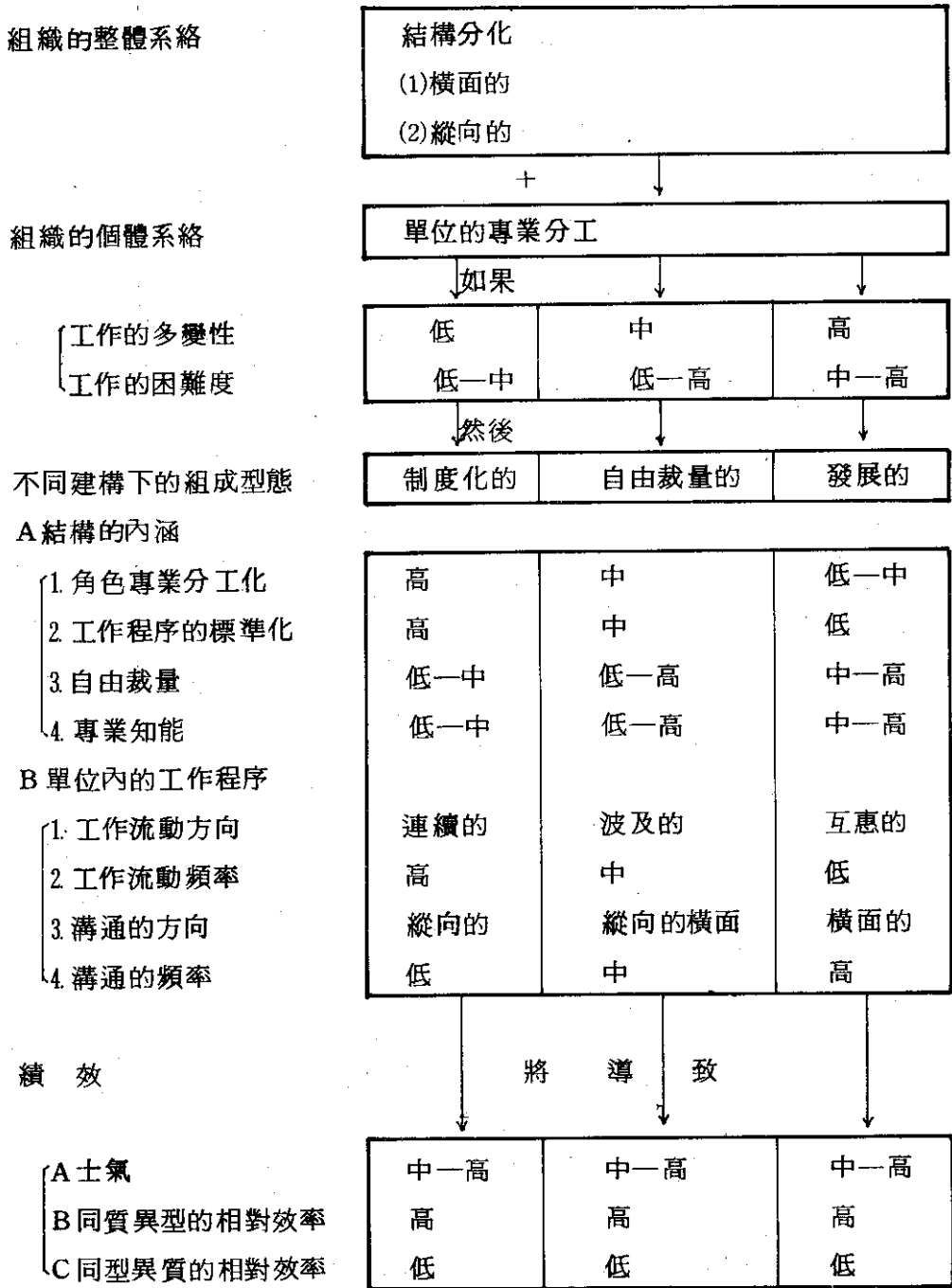
本論文的一個基本前提始終認為：假使對某些組織的結構分化情形進行個別的描述，並且對其所屬單位的工作難易與變化情形也進行比較的話，那麼某些單位的結構型態及其過程，較之其他類型，將更能達到令人滿意的績效。

圖表五的說明，即在於驗證此一假使。其立論的基礎即在於強調：組織整體結構的縱向及橫面的分化程度愈大，那麼指派給下級單位的工作，在種類上便愈見減少。〔England, 1981:281〕 其間各單位的功能及其專業化的過程，在形式上可能有諸種不同的方式，但圖表五則僅指出較為常見的三種而已，分別是制度化模式，自由裁量模式，以及發展的模式。

#### (一) 制度化系統的模式

此一模式的基本假設是：授給下級單位的工作，假使其可變性較低，而且其困難程度也在中等以下時，那麼越是採用制度化的模式，其績效將會愈高。此一模式，適用於資本密集的組織。在一般的情形下，具有下列幾種特性：亦即 1. 每一角色扮演者必須擔負一些重複性的工作；2 在執行工作的過程中，必須依循詳盡且明細規定的運作程序；3 每一角色扮演者在執行工作的過程中，僅能運用有限的自由裁量權；4 在執行工作過程中，僅需接受中下程度的訓練即可；以及 5 其工作流程是線型的連結，大多數與工作有關的情報流程，也都加以標準化，或設計為程式的型態出現。

圖表五 一個提示性的權變模式



## (二) 自由裁量的模式

此一模式的基本假設是：下授給各級單位的工作，如果在可變性上是屬於中等的，而且其困難的程度也僅在中低階段而已，那麼此時的單位型態，如果愈能採用自由裁量模式的話，其績效將愈見提高。此一模式，適用於勞力密集的組織，在結構上顯示出相當的多變性，而且在處理工作的過程中，也較易遭遇到變化不一的困難程度。在一般情形下，具有下列幾種特性：亦即 1. 每一角色扮演者所執行的工作，就其重複的程度而言居於中等程度；2. 在已有的規範制度中，對於問題的診斷、選擇，和處理，有其可資運用的導引和原則；3. 在處理業務的過程中，對於問題的診斷、選擇，和應用的裁量幅度，居於由低而高的位置；4. 依照工作的困難程度，角色扮演者所受的訓練量，也是由低而高，各不相等；以及 5. 角色扮演者之間的工作及情報流量，在相對上如果不太大的話，那麼在業務的處理上，一般來說，均是獨立的扮演者。不過，當工作的困難程度加大時，那麼角色扮演者之間的橫面溝通頻率與數量，亦將隨之加大。

## (三) 發展的模式

此一模式的基本假設是：下授給各級單位的工作，如果新奇多變，而且其困難程度也是居於由中而高的位置，那麼該一被授權的單位，在結構上如果愈能採用發展模式的話，其績效將更見提高。此一模式，乃屬一種強調小組合作的結構。在一般的情形下，具有下列幾種特性：亦即 1. 揭櫫預期的目標，但對於達成該目標所必須有的各種手段及角色行爲，則事先不予明確界定；2. 由於事前並未具有一套可資依循的策略存在，因此在問題的處理上，需要經過錯誤嘗試的過程，以作為進一步的指引；3. 在設計解決問題的策略時，其自由裁量權的運用程度，居於由中而高的位置；4. 執行工作所需的訓練程度，則居於中高的位置；以及 5. 在工作及情報的流程上，其角色扮演者，一般來說，乃是互惠互賴的，尤以複雜的設計工作更是如此。

此種互動現象，主要是顯現於互惠式的工作流程，以及單位成員間頻繁的橫面溝通之上。

## 肆、結 語

以上論點，主要是一種建構類型研究法 ( typological approach ) 的應用。就一般的情形來說，無論是制度化的、自由裁量的，抑或是發展的模式，其在績效標準和規模經濟上，均會出現高、中、低的不同後果。圖表五指出，在三種不同型態的個別系絡裡，均假設該一型態較之同一系絡的別種型態，將會產生更高的績效。

由於分析單元的不同，因此理論的預測結果可能一致，也可能互不相同。也就是說，同時期望幾種不同的設計型態，皆能對某一特定的時空發生相等效能的看法，乃是不可能的。本文的中心概念，在整體的角度上，主要是強調規模所加諸於結構設計的影響；至於在個體的設計上，則是圍繞在組織的型態與角色間關係的探討。在此一架構裡，不難看出其間隱含了兩個問題：一是規模所扮演的角色，是否會因組織的不同而相異？二是規模所扮演的角色，是否會決定組織的型態？而在此一自變與他變的分辨中，似乎又隱含著兩個更加深入的問題：亦即，什麼是組織的型態？以及組織的取樣是如何決定的？

上述兩個問題，雖然具有高度的相關性，但就一般著作的觀察所得，後者較之前者，更加受到人們的重視。〔McKelvey, 1975:509-525〕事實上，如從研究策略的觀點來看，在取樣上通常有兩種方法，第一種研究法，主要以布勞和裘恩 ( P. Blau & R. Schoenherr, 1971 ) 為代表，可稱之為“內在表徵的取樣” ( intratypical sampling )。此種方法，通常僅以一種型態的組織作為取樣的代表，認為從同一類型的某一組織所得到的發現，即可用來建構組織的一般理論。也許可以更確切地說：組織理論，乃是建構於對同一類型的組織，進行經驗性分析的結果，而後再在其他類型的組織上證明為有效之後的產物。此一論點可從布勞於一九七〇和一九七一的著作，以及他與裘恩於一九七一年合作的論著中，得到詳細的解說。

第二種研究法可稱之為“外在表徵的取樣”(intertypical sampling)，在霍勒、海斯，以及詹森(R. Hall, E. Haas, & N. Johnson)等人於一九六七年的論著中皆有詳盡的描述。此研究法的立論基礎認為：組織的一般理論，必須是透過對各種異質性組織的取樣，經由驗證、推測，與支持之後而導引出來的假設。在他們的論著中，大多着眼於規模(size)、複雜性(complexity)，以及正式化程度(formalization)三項變數間關係型態的探討，他們認為此種外在表徵的取樣方法，主要是要探討規模變數在其他幾種變數關係中的重要程度，而此種“重要程度”，只有透過不同組織的大量取樣始能獲得。〔1967:905〕

從上面的分析中得到一個結論，亦即研究人員在尋求瞭解組織規模與結構兩種關係的過程中，所面臨的最大困難乃在於確定類型(type)與取樣標準的雙重困難之上。無論是內在表徵，抑或是外在表徵研究法，在建構組織的通則化時都會面臨到某些問題，而且在決定隨機取樣的範圍時，問題亦將重現。內在表徵法的最大問題，即在於排除了以“類型概念”作為一個變數的可能性；至於外在表徵法則由於取樣的極端異質性，致使在技術方法上無法達到精確的地步。由於兩種研究法皆忽略了“相對規模”的重要性，因此，即使將上述兩種方法交替使用，但對於理論的建構，依然問題重重。

本文融合上述的看法，一方面從整體的觀點，認為理論上可有三種劃分組織結構的方法，而且在某種程度的結構分化下，亦能將工作授權下級單位處理；另一方面則從個體層次來分析，認為每一件工作，皆無所謂“理想型”(Ideal type)的設計型態存在，亦即在不同的結構型態下，不可能獲得殊途同歸的目的，除非在驗證之前能夠在組織的個體層次上，一一發現其殊途同歸的存在，而且肯定在某一既定的時空下皆能產生相等的效能，否則就容易以各種非觀察的變數來解釋觀察的結果。

誠如康德瓦拉(P. Khandwalla)在最近的研究中所指出的：“組織設計的內在一致性及其管理型態，就其對績效預測的重要性而言，應與該設計型態對其特定

時空的瞭解程度成正比”。〔1981:54〕。在組織的設計過程中，沒有任何一種組織型態可以適用於所有的環境與情況。一個理想的組織型態，本質上並不能放諸四海而皆準，而是應該隨著任務、技術、環境，和組成份子的不同而相異。某些組織也許較為適用發展的結構，但有些組織則更適合於自由裁量的結構或制度化的結構。當我們瞭解了各種結構的適用性及其限制面之後，自然就不應僵化的想將某種結構型態，強行加諸於既有的組織特質之上；而是應該體認組織本身的固有特質，彈性的應用並發揮各種結構型態的優異面向與功能。在組織的設計過程中，如何將穩定性和彈性，以及理性和感性結合為一，應該是一條值得嘗試的途徑，它不但是組織分析的基礎，更是組織評估的藍本。

### 參考書目

Abels, Paul & Michael J. Murphy

1981 *Administration in the Human Service: A Normative Systems Approach* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.)

Aiken, Michael and J. Hage

1966 "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", *American Sociological Review* 31 (August), 502-506.

Aldrich, Howard

1972 "Technology and Organizational Structure: A Re-examination of the Findings of the Aston Group," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1 (March), 26-43.

Berger, Philip K. and Andrew J. Grimes

1973 "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18 (June), 223-235.

Blau, Peter M.

1974 *On the Nature of Organizations* (New York: John Wiley & Sons, Inc.)

Blau, Peter M., and Richard H. Schoenkerr

1971 *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, Inc.)

Child, John

1973 "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study," *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177.

Clark, Peter

1975 "Organizational Design: A Review of Key Problems," *Administration and Society*

(August), 213-256.

Connolly, Terry, et. al.

1980 "Organizational Effectiveness: A Multi-Constituency Approach," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, 211-217.

Cunningham, J. Barton,

1977 "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness," *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4 (July), 463-474.

Dalton, Dan R. et. al.

1980 "Organization Structure and Performance: A Critical Review", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 49-64.

Drenth, P. J. D.

1969 "The Works' Councils in the Netherlands," in P. H. Van Gorhum et. al, *Industrial Democracy in the Netherlands* (The Hague: J. A. Boom en Zoon, Meppel Publishers), 36-41.

Evan, William M.

1976 *Organization Theory: Structures, Systems, and Environments* (New York: John Wiley & Sons, Inc.)

Fayol, Henry

1949 *General and Industrial Management* (New York: Pitman Publishing Co.)

Freeman, John

1982 "Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes", in B. M. Staw & L. Cummings (eds.) *Research In Organizational Behavior*, Vol. 4 (London: Jai Press Inc.), 1-32.

Freidson, Eliot and Buford Rhea

1965 "Knowledge and Judgement in Professional Evaluation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10 (June), 107-124.

Goodman, Paul S., J. M. Pennings, and Associates

1981 *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers).

Hall, Richard H.

1972 *Organizations: Structure and Process* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.).

Hall, Richard H. J. Eugene Haas, and Norman J. Johnson

1967 "Organizational Size, Complexity and Formalization," *American Sociological Review*, 32, 903-912.

Haug, Marie and Marvin B. Sussman

1971 "Professionalization and Unionism," *American Behavioral Scientist*, Vol. 14 (September), 525-540.

Hendershot, Gary E., and Thomas F. James

1972 "Size and Growth as Determinants of Administrative Production Ratios in Organizations,"

*American Sociological Review*, 37, 149-153.

Herbert, Theodore F.

1976 *Dimensions of Organizational Behavior* (New York: Macmillan Publishing Co., Inc.)

Holdaway, Edward A., and Thomas A. Blowers

1971 "Administrative Ratios and Organizational Size: A Longitudinal Examination," *American Sociological Review*, 36, 278-286.

Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig

1974 *Organization and Management: A Systems Approach* (New York: The Free Press).

Khandwalla, Pradip

1981 *The Design of Organization* (San Francisco: Brace Publishers).

Kilmann, R. H. & R. P. Herden,

1976 "Towards A Systemic Methodology for Evaluating the Impact of Interventions on Organizational Effectiveness," *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 3 (July), 87-98.

Kimberly, John R.

1976 "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (December), 571-594.

Leavitt, Howard J.

1975 *Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations* (New York: McGraw-Hill Book Co.)

Mahoney, Thomas A.

1981 "An Integrative Model of Job Satisfaction and Performance," in F. W. Scharpf (ed.), *The Functioning of Complex Organizations* (Cambridge: Gunn & Hain, Publishers Inc.), 51-74.

Mansfield, Roger

1973 "Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 18, 477-488.

Mckelvey, Bill

1975 "Guidelines for the Empirical Classification of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 20, 509-525.

Meyer, Marshall W.

1977 *Theory of Organizational Structure* (Indianapolis: Bobbs-Merrill Educational Publishing).

1982 "Bureaucratic Versus Profit Organization" in Staw & Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 4 (London: Jai Press Inc.), 89-126.

Miller, George

1967 "Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers," *American Sociological Review* 32 (October), 762-784.

Mintzberg, Henry

- 1979 *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.)

Morgan, Gareth

- 1982 "Cybernetics and Organization Theory: Epistemology or Technique?" *Human Relations*, Vol. 35, No. 7, 521-537.

Morse, Nancy C., and Everett Reimer

- 1956 "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 52 (January), 120-129.

Mulder, Mauk

- 1971 "Power Equalization Through Participation," *Administrative Science Quarterly* 16 (March), 33-51.

Parsons, Talcott

- 1962 *Toward A General Theory of Action* (New York: The Free Press).

Perrow, Charles

- 1967 "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 32 (April), 194-208.

Pugh, Derek S., D. Hickson, C. Hinings, and C. Turner

- 1968 "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 65-105.

Scott, W. Richard

- 1981 "Developments in Organization Theory, 1960-1980," *American Behavioral Scientist*, Vol. 24, No. 3 (January-February), 407-422.

Segal, Morley

- 1974 "Organization and Environment: A Typology of Adaptability and Structure," *Public Administration Review* (May/June), 212-220.

Smith, Clagett G. and Arnold S. Tannenbaum

- 1963 "Organizational Control Structure: A Comparative Analysis," *Human Relations*, 16 (Fall), 289-316.

Snizek, William

- 1972 "Hall's Professionalism Scale: An Empirical Reassessment," *American Sociological Review*, Vol. 37 (February), 109-119.

Starr, Martin

- 1980 *Management: A Modern Approach* (New York: McGraw-Hill Book Company).

Thompson, James P.

- 1967 *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill Book Company).

Triandis, Harry C.

- 1971 "Notes on the Design of Organizations," in James D. Thompson & Victor H. Vroom

(eds.), *Organizational Design and Research* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press), 57-102.

Trist, Eric

1970 "The Professional Facilitation of Planned Change in Organizations," in Victor H. Vroom and E. L. Deci (eds.), *Management and Motivation* (London: Penguin Books).

Van De Ven, Andrew H.

1976 "A Framework for Organization Assessment," *Academy of Management Review* (January), 64-77.

Van Gils, M. R.

1969 "Job Design within the Organization," in P. H. Van Gorkum et. al., *Industrial Democracy in the Netherlands* (The Hague: J. A. Boom en Zoon, Meppel Publishers), 89-97.

Wilensky, Harold L.

1964 "The Professionalization of Everyone?" *American Journal of Sociology*, Vol. LXX (September), 137-158.

## 姜占魁評述

本論文係採用整合總體與個體分析層次的分析架構，首先透過結構和過程之分析，藉以分辨整體與個體之特質，再衡量和比較各個個體所顯現特有的結構型態，從而再求了解這些個體的結構型態是如何得以結合成一個整體。

(1)作者將組織的結構型態視為一附屬變數，將情境因素（包括環境因素、組織規模、工作之複雜性與多變性等）視為獨立變數。在這一分析之過程中，顯現出許多缺點。即以環境因素而言，分確定性（certainty）和不確定性（uncertainty），以及穩定性（stability）和不穩定性（instability），筆者隨着對環境因素分析之後，接着即分析三種結構型態（鏈鎖式結構、協調式結構、和通應式結構），至於環境因素如何影響到結構，分析並不詳盡。同時，影響到這三種不同的結構型態，環境確定性與否的因素，並非唯一的因素，尚有其他因素例如 technology 等亦非常重要，而筆者並未考慮到。

(2)尤有甚者，這三種不同的結構，係指總體的結構而言抑個體的結構而言，作者亦無清晰的交代。如指總體而言，應代表三種功能截然不同的組織；如指個體而言，應代表在同一組織中的三種功能不同的部門或次級系統（派生思的理論架構）。

(3)這一論文隱含一個基本假設（underlying assumption），即認為組織內各個次級系統之間，必存着相互依存的關係（interdependent relations）。事實上，相互依存的關係是一個值得證驗的問題（empirical problem），並非一個不變的常數。當然這一隱含的假設，係受了系統分析觀念的影響。事實上，每一次級系統，其大部份的努力，皆用在爭取功能的自主性（functional autonomy），其用於目標導向的努力（efforts at goal attainment）反而較弱。換言之，對於組