

組織績效與結構存續的因果連結

彭文賢*

組織績效所加諸於結構存續的影響，乍看之下極為簡單易明，但分析起來卻層層相繞，含義甚深。我們之所以認為意理簡明，主要是組織結構的定義，如與其他事物相互比較的話，往往具有較為持久的特性；至於分析起來之所以層層相繞，則是由於組織中所發生的各種問題，深深受到早期所建立之各種既定型態的影響與導引。在現實的環境中，有許多組織的績效(performance)並不理想，無論用任何一種標準來加以衡量，都無法達到組織的所有權者、成員，以及服務對象的期望，但是卻可持續的生存下去；尤其在一般的情況下，歷史較久的組織雖較年輕的組織，更具持續生存的韌力，但論其績效，卻又不見得會因年齡的增加而獲得改善。像這種「高存續」(high-persistence)「低績效」(low-performance)的組織，雖可透過結構惰性(structure inertia)的概念來加以說明，但隱藏在結構惰性背後的權力互動，更加值得我們深思。本文的目的，即在於經由文獻的解析，除了說明高度的組織績效與結構存續間的並非必然性之外，並且試圖透過存續策略的模式建構，用以闡釋組織存續的內生特質(endogenous forces)與外發的需求(exogenous pressures)。

- 一、組織存續的意涵
- 二、結構與績效間的連結
- 三、績效與存續間的互動
- 四、增進績效延伸存續的策略
- 五、結語

一、組織存續的意涵

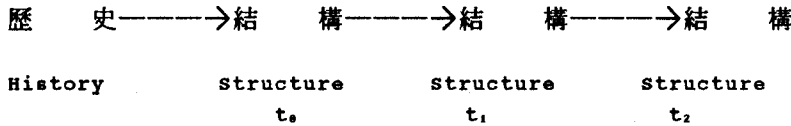
就目前所知，在組織存續的描述上，有三種模式常被社會學家及組織理論學者引用討論。一是惰性模式(The Inertial Model)，此一模式乃假設組織在成立的初期，時間的力量即已塑造了組織的結構，形成之後，時間因素即很少再產生直接的影響，即使有的話，也僅止於間接的或微弱的影響而已。

* 中央研究院中山人文社會科學研究所研究員

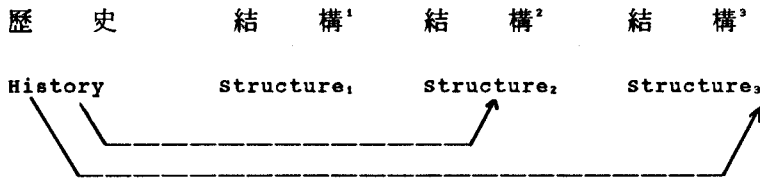
比方說， t 時候的組織型態，即使和 t_1 、 t_2 、 t_3 時候的組織型態不完全一樣，但也非常接近。惰性模式是一種最為簡單的分析方法，其中對於時間因素所加諸於組織影響的描述，其精確的程度也許甚低，但卻是一種可用簡單方法加以試測的模式。此一模式，我們可用圖形繪製於〔圖一〕的上圖(a)。

〔圖一〕的第二種模式(b)，稱為直接的歷史因果模式(The Model of Direct Historical Causality)，在組織的成長過程中組織的績效及其時間因素，如箭頭所示，無時無刻不對其結構型態產生影響；不過，組織的歷史因素一旦被控制住以後，那麼對於不同時間下所從事之各種組織績效的衡量與測度，不是找不出其間的因果結構關係，就是其因果關係已大幅下降。(Baum, 1990; Adams, 1993: 142)

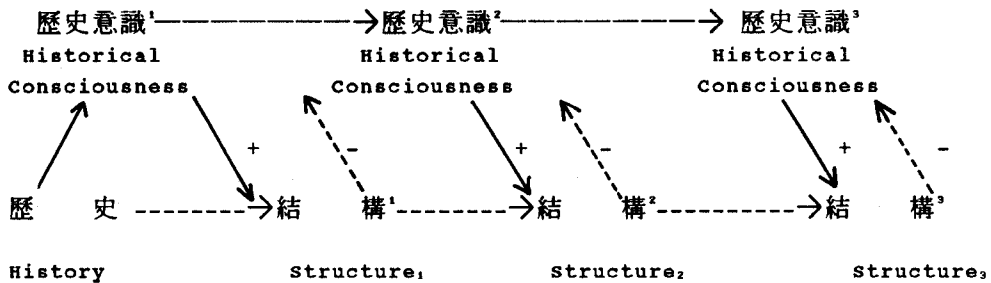
a. 惰性模式 (Inertia)



b. 直接的歷史因果模式 (Direct Historical Causality)



c. 歷史意識模式 (Historical Consciousness)



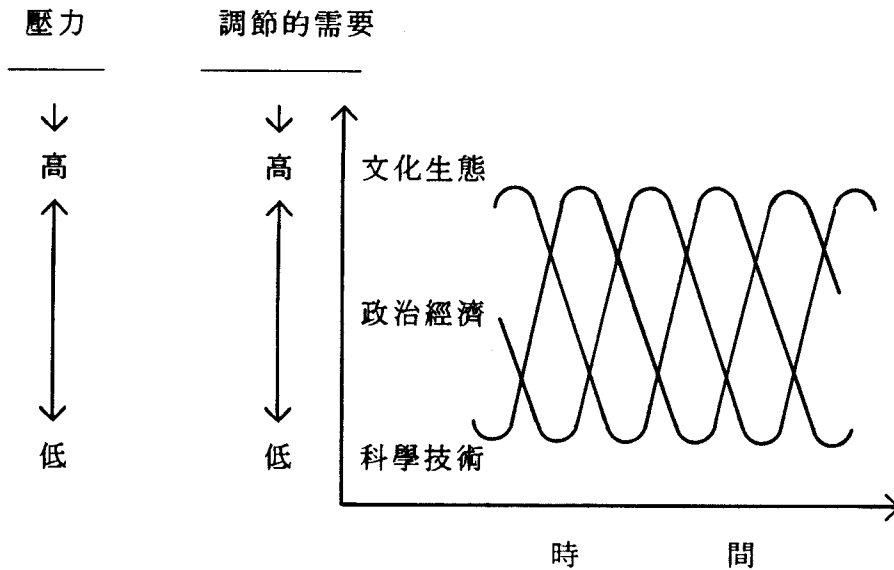
圖一：組織結構的因果模式

〔圖一〕下方的模式(c)較為複雜，稱之為歷史意識模式(The Model of Historical Consciousness)，在此種模式中，歷史會產生一種Marshall M. Meyer所稱的歷史意識，此種意識，透過歷史的惰性而得以保存。此種歷史意識，在不同的階段中，均可透過消極反饋(negative feedback)¹的關係，而保存了組織的既有結構，任何足以影響歷史意識之結構上的改變，終將引發一股回饋的力量，此種力量，不僅多少會為組織結構帶來穩定的狀況，而且也會加深人們對於過去歷史的瞭解(Meyer, 1977: 48-49)。比方說，自董仲舒罷黜百家，獨尊儒術之後，所謂天無二日，地無二君的大一統心態，即逐漸凝塑成為中國人的歷史意識。合久雖然會暫時的分開，但分久必合的理念，卻始終深印在國人的性靈深處，中央集權的行政組織，乃成為二千年來不變的政治格局。

在以上的三種模式中，歷史意識的說法，也許是一種最為精確的模式，但在某種程度上，卻也是一種最難捉摸的假定，主要是因為歷史意識很難予以直接的衡量。事實上，它和其他許多的意識型態一樣，大多是由各種行為中推論而來，而意識本身，卻又很難作為一項預測的變數。因此，假使歷史意識不能衡量或觀察的話，那麼就必須將它從第三種模式中移出，而改置於第二種模式之中，亦即直接歷史因果模式之中。進而言之，假使說歷史的本身，不過是由許多事物集合而成，本質上也無法衡量的話，那麼它又不但不屬於歷史意識模式，而且也不屬於直接歷史因果模式，而將流入歷史惰性模式了。

根據組織系統論的觀點，組織乃是一個開放的系統。機關組織的各個部門之間，不但存在著不可分割的相互依賴關係，而且與外在的客觀環境之間，亦經常處於交互影響和相互依存的狀態之中。組織所面對的外在環境相當複雜，「順境」固然不少，但「逆境」卻也很多，諸如認知的不足、多元化的衝突、結構性的曲解，以及社會的分化等等(Forester, 1989: 54-60)，均將帶來困境與挑戰。由於組織是動態的，本質上擁有防止衰退(negative entropy)²的功能，縱使所面臨的困境無法完全解決，但依然具有加以調適

(adjustment) 的能力與需求。對於這些困境的調適能力與過程，一般學者多以「週期」(life cycle) 一詞作為概念化的名詞(Adams, 1993: 139-144)，例如文化生態的週期、政治經濟的週期，以及科學技術的週期等，機關組織隨時會將大量的能源投入這些循環中，以從事調節。如〔圖二〕所示，以圖形的起伏來描述組織的週期，圖形的左軸包含兩個層次：一是組織面對著有關的問題時所產生的壓力或緊張；二是組織面對這些循環週期而衍生的調適需求。隨著時間的演進，週期將產生不同的變化。當循環居於高峯時，表示具有高度的壓力及對調適的高度需求；反之，循環居於谷底時，則表示組織處於平靜時期，無需太大的變革(Tichy, 1980:166)。



圖二：組織的生命週期

如果我們將環境(environment)界定為各種足以影響組織的外圍因素(parametric factors)；而將結構(structure)解釋為由於時間的經過而呈現出的組織特色時，那麼就不難看出歷史與環境間的彼此對應面向。環境影響組織，但卻不太受到組織的影響；至於歷史則對組織帶來穩定的力量，此對於結構而

言，不啻是一項塑造其固有特性的要素。換句話說，環境干擾結構，但歷史則維持結構。透過這一個簡單的推論，直間接又引發出一些問題，亦即：第一，當人們有意改變組織的時候，往往會透過對環境的強調，以顯示環境對組織變遷的需求性；反之，當人們有意維持組織型態的時候，便設法抵制環境，並訴諸歷史的力量，儘量維護它的原狀。當然，此種抵制的行動，有時幾近於盲目。例如美國的汽車製造業，由於礙於沉入成本，不願放棄原有設備，以生產應時的小汽車，因此在白宮的辯論中即曾堅稱：為自由而移民新大陸的後裔，不可能為了昂貴的汽油，而改用有安全顧慮的小汽車；並辯稱：儘管二次大戰末期最艱困的時候，汽油依然未曾昂貴到難倒美國的地步，凡此皆是訴諸歷史而抵制變遷的實例。第二，當組織被環境影響的程度還很低的時候，其改變的範圍也很小，而此種改變，在一般的情形下，大多是在不規則的變動下發生的；惟此種不規則的變動，一旦在長時間中都出現時，勢將腐蝕歷史長期以來所已建立的結構型態，其結果，終將導致明顯的解體現象。

過分強調組織歷史的重要性，固然會滯礙組織的變遷，而且也會阻礙組織的興革；然而，此種強調，在某種程度上，卻又扮演了極其重要的警惕功能。蓋不論是從已有的理論，抑或目前的各種研究來看，始終是將組織看成為一種「非時間的主題」(ahistorical entity)，認為在興革過程中，不但應該進行全面的策略，而且也能夠在一朝一夕之間予以完全的改變。在研究過程中，如果以某一變數作為其他另一變數的數學函數時，比方說，將組織分化看成為組織規模的函數時，那麼問題的嚴重性，將更為明顯。凡是以一個依變數以及一個以上的自變數而建構的模式，往往會忽略一個事實，亦即：組織特性的改變，絕大多數是以其早期的相同特性作為衡量的指標。此一原則，不僅適用於一般組織，而且也可以應用於任何制度化的社會結構之中。因此，任何一個組織皆將受到時間及環境因素的影響。

二、結構與績效間的連結

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為，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。組織理論學者 Max Weber 很早就倡言「官僚制度理想型態」(Ideal Type of Bureaucracy) 乃是最為有效的結構設計，³ 可惜此一命題一直未被深入加以驗證。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間的關係。根據他們的研究分析，發現在 1975 年以前，共有 50 篇有關組織結構與員工行為的研究，出人意料的，其中只有兩篇涉及結構與效能的關係，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 (Dalton, 1980: 49-50)。

1. 績效指標

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，卻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。

在績效標準的設計上，一般學者大多從目標 (objective) 和態度 (attitudinal) 兩個角度著手 (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，因此本文將從效率 (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。

(1) 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，卻顯得鬆弛無力，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羣體需求的外在標準(Kilmann & Herder, 1976: 94)。由於人類的組織，本質上就是一種動態的開放系統，為了求其生存與發展，除了應該環顧整個投入、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而言(Scott, 1981: 407-422)。

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(表一)的說明(Cunningham, 1977: 463-474)。

表一：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	代表人物
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。	此一模式只能指出組織並未達成的目標；而對組織目標的確認上亦感困難	Max Weber Post-Weberian
系統模式	評估組織結構的績效	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： 1. 獲得各種資源 2. 瞭解外在環境的特質 3. 輸出產品 4. 維持日常性的內部活動 5. 協調各個次級系統的關係 6. 反饋修正 7. 評估各項決策的實際影響 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。	F.E. Kast J.E. Rosenzweig
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	F.W. Taylor F.E. Taylor
組織發展模式	評估組織人力資源的績效	決定組織以小組工作方式，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一模式提供的人際互動與反饋	R.T. Golembiewski
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	A. Gouldner

續下頁

接上頁

結構功能模式	評估組織結構對績效的影響	研訂組織發展的結構，以維持並加強其績效的能力	一個組織為求生存，必須滿足五種基本需求： 1. 在與環境的互動關係上，組織是安全的 2. 穩定的權威與溝通線 3. 穩定的非正式關係 4. 政策制訂的持續性 5. 外貌景觀的同質性	此模式所處理的問題，往往涉及組織活動的細節部份	T. Parsons
功能的模式	評估組織活動的影響	分析各種相關活動在社會系統中所造成之結果，以及組織滿足其服務團體之能力的情報	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適應 (adaptation)，建立各種用以整合行為與努力的方法 (integration)，以及減少在其環境中的限制與緊張 (pattern maintenance)	此模式所處理的問題，往往涉及組織活動的細節部份	R. Merton

(2) 員工士氣

任何一個組織，為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，通常是由工作滿足感及缺席情形而進行衡量。

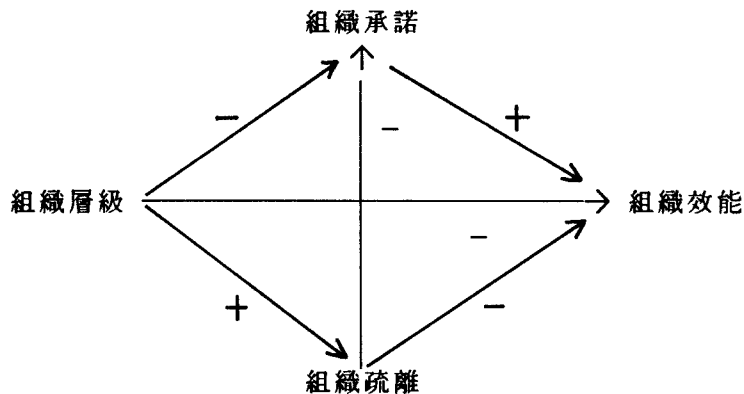
在過去的十餘年來，美國會有許多有關組織結構與員工士氣或員工疏離感關係的探討，其中有兩個較為出名的研究，曾將權威層級與工作疏離合併探討。其一是對16個社會福利組織的專業人員所進行的研究，M. Aiken & J. Hage 在研究的結論中指出：由於這些組織的決策權力相當集中，因此員工的疏離程度相當高(1966: 502-506)。其二是對太空總署的科學及工程人員所進行的研究，研究者(G.A. Miller)在結論中也指出：在指揮監督下工作的人羣，較之在參與或放任管理下工作的人羣，懷有較大的工作疏離感(1967: 762-764)。

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 (Iannello, 1992: 32-33)。

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〔圖三〕表示如下：



圖三：組織的層級、承諾、疏離和效能間的連鎖關係假設

正如〔圖三〕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。

2. 權變模式的解析

本文的一個基本前提認為：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。

〔圖四〕的說明，即在於檢視此一假設。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。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〔圖四〕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。

(1) 制度化的模式

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：(a) 每一角色扮演者必須擔負一些重複性的工作；(b) 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；(c) 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；(d) 在執行工作過程中，僅需接受中下程度的訓練即可；以及(e) 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。

組織的整體系絡

組織的個體系絡

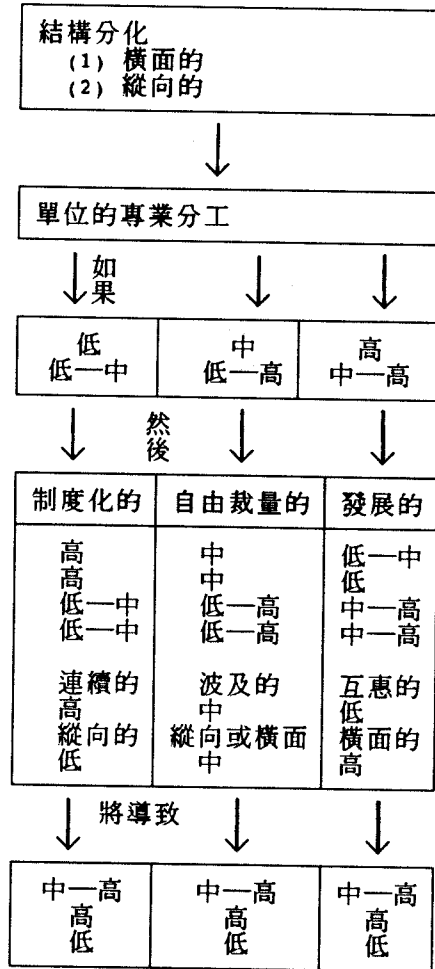
工作的多變性及
工作的困難度

不同建構下的組織型態
A 結構的內涵

- 1. 角色專業分工化
 - 2. 工作程序標準化
 - 3. 自由裁量
 - 4. 專業知能
- B 單位內的工作程序
- 1. 工作流動方向
 - 2. 工作流動頻率
 - 3. 溝通的方向
 - 4. 溝通的頻率

績效

- A 士氣
- B 同質異型的相對效率
- C 同型異質的相對效率



圖四：一個可行的權變模式

(2) 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，具有下列幾特性：亦即 (a) 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；(b)

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；(c) 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；(d) 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(e) 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橫面溝通的頻率與數量，亦將隨之加大。

(3) 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(a) 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；(b) 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；(c) 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；(d) 執行工作所需的訓練程度，則居於中高的位置；以及(e) 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。

以上論點，主要是一種建構類型研究法(typological approach)的應用。就一般情形來說，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。〔圖四〕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。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 P. Blau 及 R. Schoenherr 為代表，可稱之為「內在表徵的取樣」(intra-typical 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 Blau 於 1970 和 1971 的著作，以及他與 Schoenherr 於 1971 年合作的論著中，得到詳細的解說 (Blau & Schoenherr, 1971: 81-88)。

第二種研究法可稱之為「外在表徵的取樣」(inter-typical sampling)，在 R. Hall, E. Hass, 以及 N. Johnson 等人於 1976 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，大多著眼於規模(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。

三、績效與存續間的互動

傳統以來的組織理論，大多著眼於下列兩項假設：第一，一個有效率的組織就是一個較好的組織，它不但能夠維持在一個均衡互動的態勢之中，而且也能夠取代其他沒有效率的組織而存活下來；第二，組織正如一個理性地追求效率極大化的行動者一樣，績效高的組織比績效低的組織更容易持續生存(Weber, 1964)。然而，許多經驗性的研究卻發現：有些組織的績效，無論用任何一個標準來加以衡量，都無法達到組織所有人、成員，以及服務對象的期望，但卻能夠持續長存；尤有進者，老的組織比年輕的組織更不易死亡，但如論其績效，卻又不會由於年齡的增加而獲得改善(Meyer & Zucker, 1989: 19)。Blau(1984)曾對紐約152家建築公司進行研究，發現小型的公司較易受到傷害，但卻較能獲利；而大型的公司則是穩定長存，惟其績效卻不理想。Carroll和Huo則從制度和環境的變數，研究將近二千家報紙的創業、成長、衰退，和消失的過程，結果發現：由於影響績效和存續的變數不盡相同，因此，績效並非影響存續的主要因素，績效與存續之間並無絕對的關聯，對某些情況下的組織而言，存續的重要性遠遠大於績效的提升(1986: 867)。尤其當考慮到非理性的因素時，由於行動者的偏好差異以及解釋的不同，兩者間的互動法則，將形更難獲得。這些非理性的因素，根據Meyer和Zucker的看法，包括有目標的傳承(goal succession)、承諾的心理(the psychology of commitment)，以及忠誠的行為(loyalist behavior)三種(1989: 82-83)。因此，以下將以動機(motivation)和權力(power)作為主軸，進一步分析在低績效的情況下，到底是那些人的動機和權力，使得組織得以繼續的維持下去。

1. 動機與績效

組織的參與者，可用各種標準予以分類，如以誘導的標準來區分，大致上可分為三種：一是自其目標而獲得誘導者。比方說，各種志願性工作團體的人員，商業團體的顧客，以及行政機關的工作相對人均屬之。二是自其給予之報酬而獲得誘導者，例如公私機關的雇員，以及特定物品或勞務的供應人。三是自組織的維持或擴大而獲得誘導者，行政機關的主管及企業家，便

是屬於此類(Simon, 1976: 111-112; Scott & Mitchell, 1976: 221-223)。

第一類所指的「目標誘導」，也就是指其服務的目的而言，在志願工作者所構成的組織，便是如此。服務目的，乃是志願工作者的主要誘導來源。這類組織的目標，一旦改變，那麼其參與者將會紛紛退出；即或目標並不改變，但卻長久無法實現，其持續存在的可能性，亦將成爲問題。在商業性的團體，其產品目標的是否正確，即決定顧客的多少，亦攸關該團體的成敗。至於在政府機關裡，其服務目標係在人民，假使其目標不能符合人民的需求，即不能獲得立法機關的支持，該機關的經費即無著落。

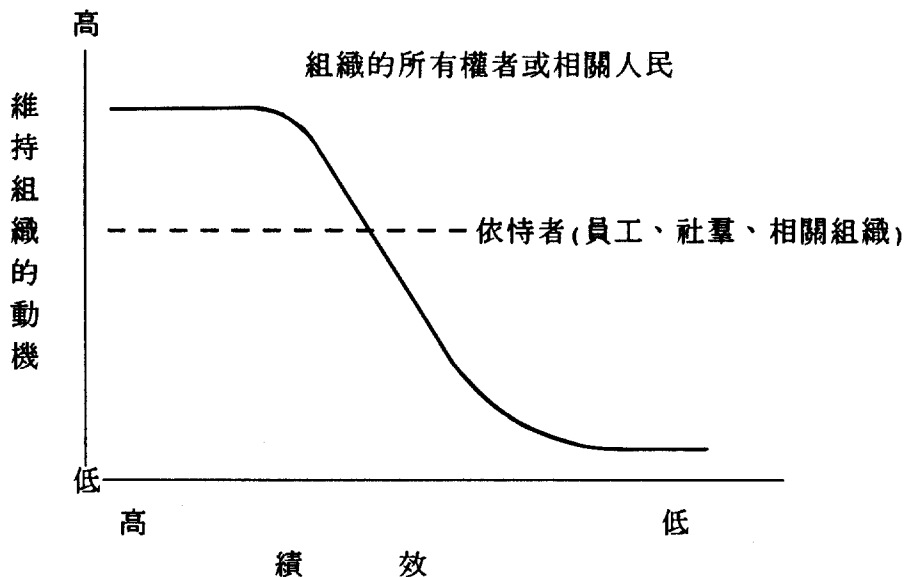
第二類以薪資爲誘導的組織，職員的領取薪資，乃以接受組織的權力，並提供服務爲條件。但是，職員所得的誘導，並不止於薪資而已，地位聲望，同事情誼，升遷機會等等，都是誘導的動力，其接受組織權力的程度，與此都有關係。

至於第三類，自組織的維持與擴大而獲得的誘導，Simon 稱之爲「保守價值」(conservation values)(Ibid. 117)，就機關主管或企業家而言，薪俸及利潤固爲追求的對象，但此不但不與組織的維持與擴大相衝突，而且實相關連。在他們的心目中，名望與權力，實較經濟利益尤爲重要。對於職員而言，組織的擴大也是重要的價值，蓋組織擴大之後，升遷機會就多，而且個人的名望也將有所增進。

由於誘導的來源，有來自對組織目標的認同，亦有來自對組織擴張的熱衷者。因之常常引起「目標固守者」與「組織擴張者」兩方面間的衝突。忠於目標的人，目標第一，不能輕易變更，常常是理想主義者；但熱衷於組織擴張的人，權力第一，其他都無所謂，常常是機會主義者。前者傾向於維持現狀，後者則往往要求改變現狀，所以常相衝突。以政府機關而言，由於最高管理機關爲立法機關，它可以提供完成組織目標所需的所有資源，因此，在決定組織目標的時候，似乎較少機會主義的色彩。但是，一方面由於立法機關及其所代表之選民的好尚及目標，往往是多變的；另一方面則由於立法機關對行政機關的控制，通常是被動的、一般性的，決定組織目標的真正權

力，往往是在行政機關之「控制集團」的手中，在其自由裁量範圍之內，他們的作為，可能和商業機關的經理集團差不多，亦即仍有傾向機會主義的色彩(Ibid. 113-122)。但是，當「控制集團」所決定的組織價值，如果不能助於該組織提供更多的誘因給參與人員的話，亦即當參與者得到的誘導比不上其貢獻時，那麼參與者將會退出該組織，從而組織的生存也將面臨困難了。因此，「控制集團」實際上即承擔了維持組織的生存及平衡的使命，而欲求組織的生存與平衡，除了內部的因素之外，尚需得到外界的各種支持。如何誘發外界的團體來協助組織的擴充，以及如何與所有支持該機關的外界團體或個人，保持平衡的關係，均屬組織發展過程中的要素(Herman & Heimovics, 1991: 58-59)。

在說明維持組織的動機與績效的關係上，不同立場的個人所持的態度，可用〔圖五〕歸納如下(Meyer & Zucker, 1989: 95)：



圖五：績效認知與維持組織的動機

由〔圖五〕可以看出：擁有者對於組織存續的態度，乃以績效的高低作為指標，績效愈高則維持組織的意願亦相對提高；至於依恃者，對於維持組織的動機上，則不因績效的高低而有任何些許的變動，是以當組織的績效低落時，依恃者對於組織存續的期望，遠遠高過組織的所有權者。

2. 績效與風險

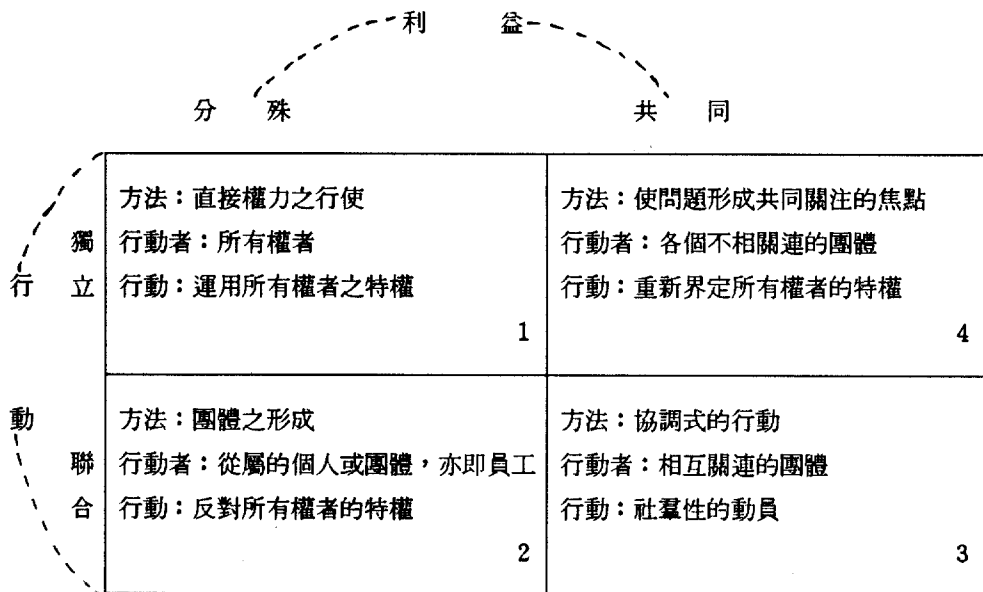
各種團體對於組織存續的動機和態度，雖然各不相同，但卻都以獲取本身最大利益，作為考量的前提，上節所述，即是以其自利及其所衍生的動機，建構起「低績效高存續」的永續衰退理念。因此，當一個組織持續呈現低度績效而面臨危機，抑或是甘冒風險而採取各種因應對策時，各單位皆將秉持本位主義的立場，衡量其對應的方式。對為數較多的依恃者或團體而言，採取對自身利益傷害較小的變革，也許較為可行，但他們的這種態度與行為，卻又可能影響到管理階層以及組織所有權者，對於提升績效的努力方向與決策。換句話說，在低度績效的情況下，組織的管理階層及所有權者，雖然都會採取各種因應策略，以期救亡圖存，但在因應的決策中，除需考慮投入成本之外，尚須兼顧環境的需求和成員的態度與行為。至於以組織的存續作為主要價值考慮的依恃者而言，績效的改善與提升，對他們來講，雖然沒有多大實質的幫助，但如果因績效不振而導致組織關閉的話，則將失去生活的屏障。此時，提振績效的改革共識將會逐漸達成，但卻依然是在沒有失敗風險的前提下，才有被接受的可能(Dutton, 1993: 420; Brass & Burkhardt, 1993: 444-445)。

Meyer 和 Zucker 二人似乎已留意到上述這種組織現象的實然面向，並以組織成員所呈現的不同動機及權力傾向，來論述持續衰退中的組織問題。他們透過組織社會學的角度，試圖超越環境決定論及效用最大化的限制，並深切地論述到組織內外環境中，利益相關者之間的互動型態，及其所造成之低績效而高持續的組織現象(1989: 145)。他們將組織視為一種個人與聯盟間的複雜體系，每一個人都有其本身的利益、信念、價值、偏好、觀點，及認知；至於每一個聯盟之間，則會為了稀少資源而相互爭奪，基本上，衝突是

無可避免的。因此，權力、政治，以及影響力，乃成爲組織生活中一項重要而持久的事實，組織目標的訂定與執行，實係各種權力調和的結果(Shafritz & Ott, 1992: 397-398)。

3. 績效與權力

從經濟學的角度而言，居於依恃者身份地位的個別團體或員工，事實上並無足以影響組織決策的權力；但如果就政治學及社會心理學的觀點，從集體行動的權力運作角度來檢視此一問題時，那麼在概念及模式建構上，卻可以將利益與行動間的關係，區分爲四種可能的結合方式，亦即在行動上將之區分爲獨立與聯合的方式，而在利益上則區分爲紛歧與共同的利益，並將它們彼此交織成爲四種可能影響決策的方式(Meyer & Zucker, 1989: 97-107)，〔圖六〕的各種象限關係，正可用來解釋各種組合方式對於組織的權力運作和決策內涵的影響。



圖六：利益——行動座標圖

一般而言，如果每個行動者的利益都非常紛歧，採取的行動也都各自為政的話，那麼組織的決策力量，必將屬於所有權者的一方，組織中的員工或社羣的成員，均無參與決策的餘地。如〔象限一〕所示，所有權者雖有極大的決策權，但卻常因決策的失當或錯誤，而導致持續衰退現象的產生。目前常見之各種家族式的企業，即常因決策的錯誤及優柔寡斷，而引發江河日下式的持續性衰退。次就第二象限而言，行動者的利益雖然分殊，但卻可透過集體合作的行動來影響組織的決策，個別的從屬者可以從集體的行動中來達成其各自利益的滿足。社會中常見的各種衰退中組織的員工，往往經由聯合行動，暫時中止所有權並爭取管理權的運用，以維持組織的運作，便是屬於此一象限的例子。再就第三象限而言，如果彼此關注的焦點和利益是一致的，而且在行動上也以聯合一致的姿態出現，那麼其所加諸於組織決策的影響力量，必然廣泛而深遠。例如當前我國國營事業民營化的政策形成過程中，即是由於員工們的相同利益與聯合行為，而阻止了國營事業民營化的腳步。至於第四象限中的例子，則以土地增值稅的徵收最為典型。每個行動者在作為上雖然各自為政，但由於共同關注的問題與利益是一致的，因此往往會提昇問題的重要性，並擴大其嚴重性，形成一股輿論的壓力後，迫使權力者改變或放棄其原有的決策。組織員工的集體行動，不但可以左右組織的決策，而且在不同利益的折衝下，甚至會造成低績效而高存續之衰退現象的出現。此一模式，不但可運用於營利及非營利的組織，而且也可用來解釋何以會有許多公共行政部門，績效雖然不彰，但卻能長期存續的道理(Hofstede et al., 1990; Near et al., 1993: 205)。

四、增進績效延伸存續的策略

許多社會現象的變遷往往是在「潛在」、「不固定的」，而且是在不知不覺間完成社會的形變。社會組織的變遷，固應著眼於歷史文化的傳承，但是現有社會的環境，以及用來解釋現行制度的心理和認知方面的因素，亦不容忽視。就組織系統論的角度來看，與其透過時間歷史的面向來探討組織的

形變，倒不如經由內生與外發力量的關係，來論證組織的存續、變遷、與發展。

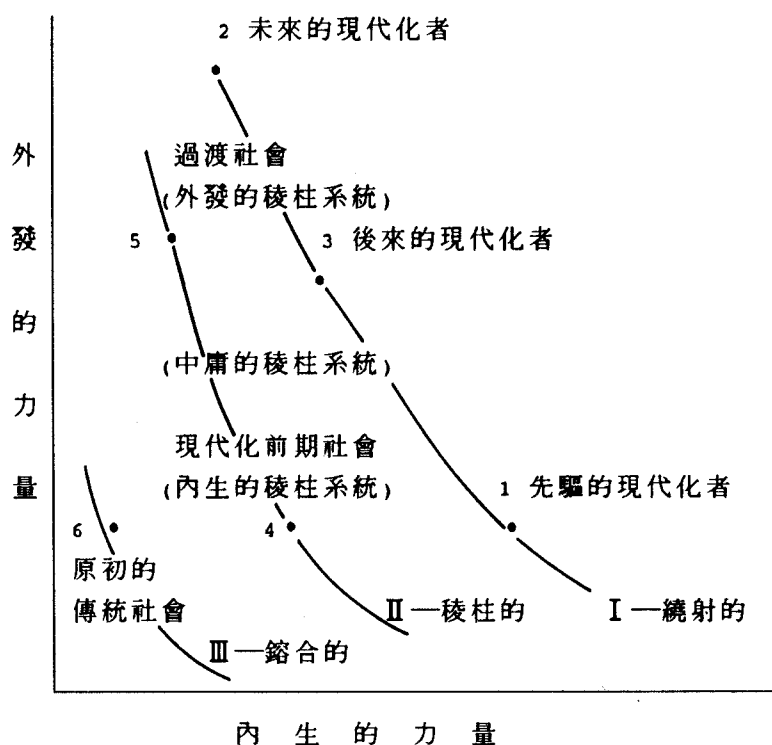
如果從行政文化的內蘊與外燦而言，一般都將各種促成社會變遷的動力來源稱之為「起源問題」(genetic problem)。假如動力主要是來自外部的則稱之為「外發的變遷」(exogenetic change)；反之，假如動力主要是來自內部的，則稱之為「內生的變遷」(endogenetic change)，假如內外二種動力的比重是相等的，那麼就稱之為「均衡的變遷」(equi-genetic change)。為了對這二個概念有所把握，吾人不能再重新界定「創造」(innovation)與「適應」(adaptation)二個過程的區別。所謂「創造過程」，是指一個社會自我創造或發明，而後復將其創造的東西形成為這個社會的結構與行為模式的一部份而言。當一個社會已經完成「創造」，而當另一社會與之接觸時，其「創造」的成果很可能為另一社會所借取而形成為該社會的一部份，在該社會借取後，其社會結構或行為模式所作的一種調適過程，稱之為「適應過程」。從而，一個社會之日趨「繞射化」(diffraction)⁴的過程如果主要是由於「創造」的努力，則可說是基於一種「內生的力量」(endogenous forces)，其變遷之動力是由內部生長的。反之，一個社會若由於另一個「繞射化」程度較高社會的影響，而通過「適應過程」，終於轉變(transforming)的話，那麼，其社會的變遷力量便是緣於「外發的壓力」(exogenous pressures)。至此，依Riggs的特有名詞，我們可以把一個經由內發力量而趨向「繞射化」的1柱社會稱之為「內生的稜柱系統」(endo-prismatic system)；

而把一個經由「外發壓力」而趨向「繞射化」的稜柱社會稱之為「外發的稜柱系統」(exo-prismatic system) (Riggs, 1961: 80-84; 金耀基, 1967: 165)。

1. 內生與外發力量的關係

如前所述，「過渡社會」之轉變力量大都來自社會中的「秀異份子」，而他們之所為則為模倣「繞射化」程度頗高的型模(如現代的西方型模)。從而，這些社會之轉變的力量是來自「外發的壓力」，因此可稱之為「外

發的稜柱系統」，當代的非西方社會，如泰國、印度、中國均屬此一範疇。至於，現代化前期的歐洲社會，如十九世紀前的英國、法國、荷蘭等，其工業革命，科學技術革命的種子都是內生的，社會變遷的動力不緣於「秀異份子」，而是緣於「中產階級」(middle class)，他們的企圖不在「全心全意地」或「全盤地」同化於別個社會，而是站起來向貴族挑戰，逼他們放棄特權，而使之就範於憲法的約束(constitutional constraint)，再激起社會內部的更新。所以，他們一系列的努力都是內生的，我們可以稱之為「內生的稜柱系統」。基於這個認識，我們知道今日過渡社會最後可能獲致的「現代化」，將極可能與當代西方的現代化完全是二個面目。如(圖七)所示，橫座標從左到右，表示內生力量之強化，縱座標從下到上，表示外發力量之強化。曲線Ⅰ表示高度的「繞射化」，曲線Ⅲ表示低程度的繞射化，曲線Ⅱ則表示中程度的繞射化(即稜柱型模)。



圖七：內生與外發力量的關係

位於點1的社會，代表第一個靠強大的內生力量，達到高度繞射境界者（如英國）。位於點2的社會，代表一個基於強大的外發壓力而臻致高度繞射境界者（當代並無實例可舉）；位於點3的社會，代表一個融合了內生與外發力量而臻於高度繞射境界者（日本或可為例）。

位於點6的社會，代表這個社會的內生與外發的力量皆微不足道，而仍然停留在低度繞射境地者（目前許多部落社會屬之）。

位於點4的社會，代表這個社會之達到中度繞射境況，主要是由於內生的力量（現代化前期之歐洲社會歸之），稱之為「內生的稜柱系統」。位於點5的社會，代表這個社會之達到中度繞射境況，主要是由於外發的力量（泰國、菲律賓、埃及、印度、中國均屬之），稱之為「外發的稜柱系統」（金耀基，1967：163-166）。

2. 存續策略的矩陣

組織設計的重點，不論強調那一方面，其最後的結果必定是要適合該一社會的需要。所謂適合者，是指對於該社會的基本構成因素——自然環境及人文生態兩者之是否適合。如果不能適合，則任何在其他社會行之有效的優良制度，對於這個社會也不一定適合，甚或利少害多，正如盤尼西林一樣，它是一種可以治療許多疾病的特效藥，但如果體質不適合的人，注射之後卻可能休克而死，這實在是一個最佳的例證。

公共行政是人類社會中的一種制度或體系，從事行政生態的研究者，不僅是研究各個不同制度的結構本身和各種措施的同異；同時也探究其何以發生這種種同異的原因。不僅可以用各個不同社會背景加以分析，而且更可以透過上述相對標準的運用而知其梗概。當我們看見某種行政制度或行政措施在美國或其他國家行之十分有效，我們是不是就可以因之率爾即予採行？片面的強調於時間或環境因素，終將陷於偏頗失調。

前述提到行政生態之研究，須就各個社會背景加以分析，西方學者大都如此主張，也對此用力甚勤。比方說 Riggs，先是提出「農業社會模型與工業社會模型之比較行政研究」（Agraria and Industria: Toward a Typology

of Comparative Administration)；而後又提出所謂「鎔合一稜柱—繞射模式」(Fused-Prismatic-Diffracted Model)的單向與雙向思考方式，⁵用以確定行政發展理論的建立。我人深信，在這種種模型之下，衡量本身社會發展情況，所應採行的方法與策略，均有它個別性的區分，與其著重於時間與環境主體的論辯，倒不如從內生與外發力量的均衡發展來衡量。

茲就內生與外發力量的均衡變遷角度，將「改革的本質」、「改革的推動者」，以及「改革環境」三者間的互動關係，以〔圖八〕建構並說明存續的策略與方式：

可行 策略 推動改革者		生態文化 環境	
		內生特質與外發需求	
		內 生 的	外 發 的
領 導	內 生 的	(甲) 創 新 的 策 略	(丙) 適 應 的 策 略
	外 發 的	(乙) 改 革 的 策 略	(丁) 局 部 試 驗 的 策 略

圖八：存續策略的矩陣

矩陣說明

- 甲、這是社會、政治環境和改革領導都為內生的情形。在此種情勢下，採取全面的策略乃是正當的，可在原有的基礎上力求創新。
- 乙、這是社會和政治時宜都很適當，但卻缺乏有力的改革領導的情形。在此

種情況下，改革的倡導力，可以來自官僚治體之上，也可以來自官僚治體之外。在此兩種情形下，都有嘗試全面策略的意圖，但此種意圖必須加以克服。同時在運用有限的策略時，也應以選擇為基礎，以確定一些經過仔細遴選的計畫，如此之下，這些計畫才能彼此相互增援。此外，在實行的過程中，應特別注意有能力之領導團體的培養，以便逐漸形成對改革有利的領導。

- 丙、這是具備了有力的領導者，且能針對時弊，參考先進社會的潮流，力求改革，但時宜卻不利的情形。在這種情形下，改革的倡導力，通常都是來自官僚治體的內部。領導者在這樣一種準備不良(ill-prepared)，甚至是嫉妒的(jealous)政治環境下引進改革，實在應該非常謹慎。對於改革的倡導力尤須小心地節用，以使之生根且持續到一種有利於更廣泛改革行動的時宜出現。此外，應該建立起各種相關的力量，並且必須從其他現時也在進行的改革中尋求增援。一個孤立的改革必須與其他的改革聯合起來，才能在時宜和政治環境趨於成熟且有利時，發展成爲一個規模更大的改革。總之，此時較宜採行適應的策略。
- 丁、這是既缺乏有利的社會和政治環境，又沒有積極的改革領導的情形。這種情形通常只存在於發展過程開始之前。其策略應是一種遠程的(long-range)，其倡導力只能來自外面。爲了創造一些初步的內應(initial enclaves)，應該採取一種以幾個小計畫作爲改革的實驗方法。(Samorte, 1970: 68-74)

五、結語

高存續但卻低績效的持續性衰退現象，充分說明了組織生命體的複雜內涵。績效目標的理性追求固然不可或缺，但成員們的利益與感情的非理性認知與訴求，更是不容忽視。一個成功組織的永續策略，並非可以完全拋棄績效的考慮，而是在績效的追求過程中，必須將結構的設計與永續的策略，建立在內生的特質(endogenous forces)和外發壓力(exogenous pressures)的基礎

之上，除了深切體會成長的極限與衰退現象的不可避免之外，尚需從動態的時空架構中，研訂各種增進績效和延伸存續的策略。

本文所提「存續策略的矩陣」，乃是一個提示性的建構模式，其作用僅具啓發的意義。其中第一個面向是強調改革者必須從適應的角度，察覺各種內外情勢及生態文化的特質；第二個面向則強調改革者必須擁有改革的毅力與策略，以迎合其所處之特殊環境的需求。只有透過適當的改革與適應，組織的存續才有可能；也只有兼顧內生與外發的特殊需求，績效的追求才有可能，組織的存續也才有意義。

(收稿日期：1993年8月21日；接受刊登日期：1994年2月2日)

註釋

1 「消極反饋」(negative feedback)

一個系統固可產生有用的輸出項，但在另一方面亦會產生無用的輸出項。其輸出項的有用與否，尚視上級系統的需要而定。惟一個持續不墜的系統，一定是其有用的輸出項大於無用的輸出項。對於各種無用的輸出項，亦即本文所稱的「消極反饋」，有些是可以預期的，有些則是預期不到的，但無論如何，均須設法予以矯正。此種矯正的功能，和魏納(Norbert Weiner)所說的「輔助機能觀念」(concept of servomechanism)頗為相近。也就是說，每一種系統均有一種矯正偏差和錯誤的功能。米勒(J.G. Miller)對於這種矯正功能的特性特別重視，他說：「當一個系統的消極反饋功能不存在時，則穩定狀態便會消失；同時它的形體也會瓦解，而使系統終止」。參閱：J.G. Miller, "Toward a General Theory for the Behavioral Science," *American Psychologist*. (1955, 10), 529-536.

2 「防止衰退」(negative entropy)

entropy 乃為熱能系統中不能變換為力能「工作」的熱能數量，一般人譯

之為「熵」(讀如商)，亦有人稱之為「亂度」者，其公式 $S = \frac{H}{T}$ (S代表「熵」；H代表「熱能」；T代表「溫度」)。這個定律，說明了為什麼較涼的物體，不能把它的熱量傳遞給較熱的物體；為什麼我們製造不出一個「永久動體」，以及為什麼一切有秩序的事物，早晚總不免有潰散的道理。這個定律，也指出了在熵和能之間，永遠存在著的一種關係。在組織理論的探討上，一般都將entropy解釋為「解體」(disorder)或「解組」(disorganization)；至於negative entropy則可譯為「防止衰退」，蓋在系統組織論中，認為開放與封閉系統的最大差別處，乃在於開放的系統必須從其周圍環境中輸入各種所需的能源，以供其消耗，並轉換形式，以作為另一系統循環的輸入項。開放的系統與其他的有機體一樣，不論是屬於任何一種形式，都會逐漸萎縮、解體而至於死亡。因此，任何開放的系統均必須儲積能源以防止衰退。

3 「官僚制度理想型態」(Ideal Type of Bureaucracy)

關於官僚組織(bureaucracy)的意義，以德國社會學家韋伯(Max Weber, 1864-1920)的解說最為有名，而且也最常被引用討論。韋伯是用「理想型」(ideal type)的方式來描述官僚組織的特徵，完全是憑其一些經驗的因素和邏輯的推論，再加上其智慧的想像所形成的一種概念架構。依照他的看法，一個現代化的行政組織，至少應具有下列的各種特質：

第一、機關組織乃是根據一連串的法規制度所交織而成的結構型態。這種組織需有其明確的目標；並靠著這一完整的法規制度，用以組織和規範成員的行為。

第二、組織的型態係一層級節制(hierarchy)的上下體系，按地位的高低，規定人員間命令與服從的關係。

第三、辦公人員一般都需經過專門的知識訓練；唯有具備規定資格的人士，才被錄用。

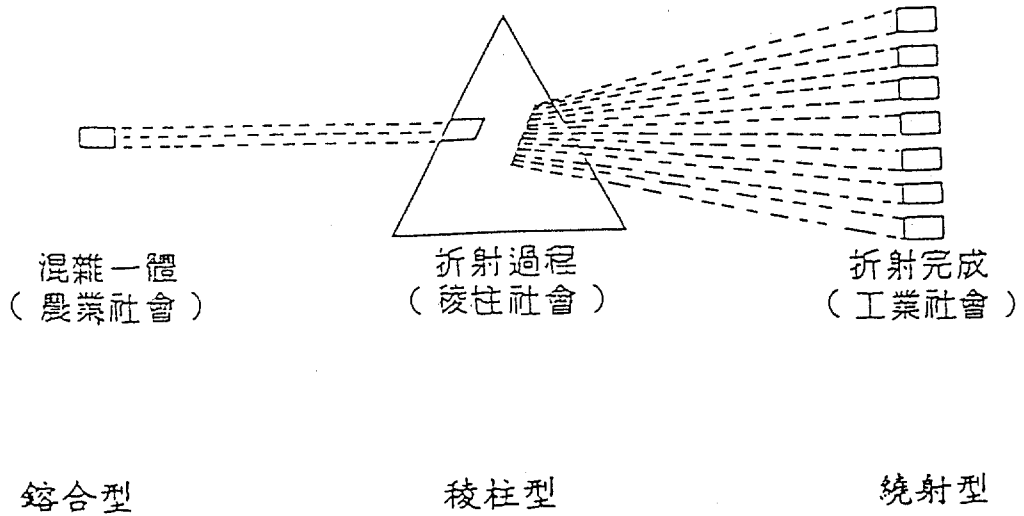
第四、處理事物必須遵循一定的規則和程序進行；人員間工作關係的往來和接觸，係一「無人稱的關係」(impersonal relationship)。

第五、人員的選用，係根據自由的合約關係，按照每一職位的工作需要公開考選。除非人員犯有錯誤，依據法規條文的規定外，組織不得隨便結束這種合約關係。

第六、人員的工作報酬，也有明文規定，除固定的薪俸之外，並需有獎懲和升遷制度。獎懲制度係針對人員工作成績的優劣而設；至於升遷制度，有時係根據人員之工作成績而設；有時係根據年資而設；有時則二者兼而有之。

4 「繞射化」(diffraction)

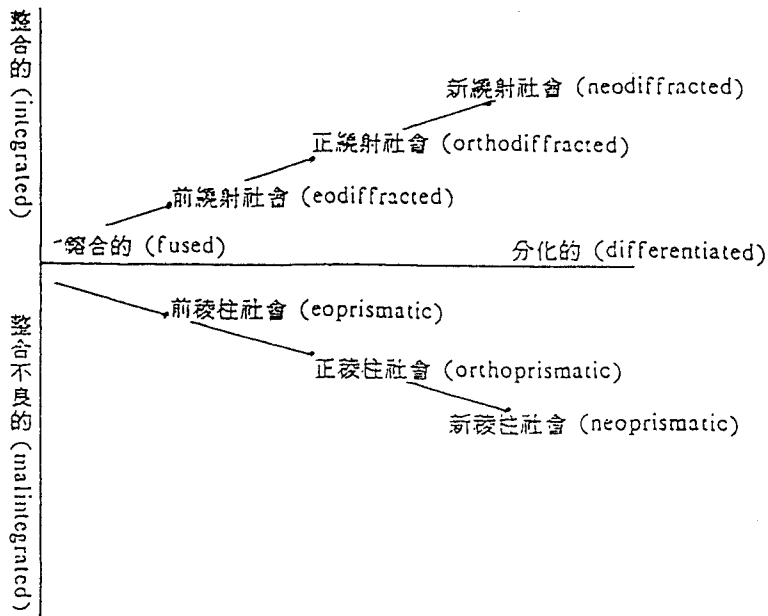
行政生態學者 F. Riggs 在其「公共行政的生態學」(Ecology of Public Administration) 一書中原為“Fused-Prismatic-refracted”，後將 refracted 一詞改為 diffracted。雷氏是從分化(differentiation)的角度，將官僚制度區分為鎔合的、稜柱的和繞射的三種。認為在鎔合的官僚制度中並沒有角色的分化，僅由一種角色履行維持體系存在所必須的種種功能，亦即所謂的全角色型態。繞射的官僚制度具有高度的角色分化，幾乎每一種功能部份皆由專門特殊的角色負責。至於稜柱官僚制度的情形則居於兩者之中。其基本的假設就是：在極端簡單的社會裡只有一個結構，它要擔負各種渾噩未分的功能。在另一個極端，則假設每一種功能，無論是政治的、經濟的、或文化的，都分由一個專門的結構履行。前者就是未分化的社會，後者就是已分化的社會，都是屬於理想型。但是，雷格斯借用光學的譬喻，自己建構了三個新穎的名詞。未分化的社會，只有一個結構，如同白光一樣，光譜中其他顏色隱藏不露，可以稱之為鎔合的(fused)社會。已分化的社會，具有各種特殊的結構，各有所司，好像一道白光射過水晶稜柱，變成五彩繽紛，可以稱之為繞射的(diffracted)社會。結構分化是一個連續不斷的過程，理論上可以作無數段的劃分。其情形可如下列圖解：



5 「稜柱模式的雙向思考方式」

F. Riggs 提出「稜柱模型」(Prismatic Model) 後將近十年，他自己提出了修正的模型。修正的重點在於突破原有單向性的(unilinear)思考方式。在原有的「稜柱模型」中只以「分化的程度」為衡量標準，認為分化程度愈高，繞射程度亦愈高。這種推論方式無法解釋：當一個社會系統已經分化但卻整合不良(malintegrated)時亦可能仍滯留稜柱社會的現象。Riggs 自己承認這種推論是一項錯誤，會誤導思考的方向，因此在「單向途徑」上另加「整合程度」的座標軸。「變向途徑」提示了：稜柱社會不是專指經濟發展或現代化的特定階段，而是可以反應在各種分化程度不同的社會中。如此之下，稜柱社會並不只限於低度發展的國家。進而言之，一個社會分化程度愈高，則其需要的整合程度亦愈高，方能達到繞射的境界；但是它的冒險亦愈大，成為稜柱式崩潰(prismatic breakdowns)的災難結果亦愈大。Riggs 以西方社會城市中整合不良的現象為例，認為當都市危機、種族暴動、學生罷課、大眾冷感、嬉皮現象

(the hippy phenomenon) 出現時，稜柱社會的特質亦可能呈現於高度發展的國家中，例如納粹和法西斯之崛起於歐洲，以及1930年代的經濟大恐慌，均是最好的寫照。茲再繪圖說明「雙向途徑」如下：



參閱：Fred W. Riggs, *Prismatic Society Revisited*. Morriston, New Jersey: General Learning Press, 1973.

參考資料

金耀基(編譯)，Fred Riggs(原著)

1967 行政生態學。臺灣商務書館。

Adams, Guy B.

1993 "Organizational Metapatterns: Tacit Relationships in Organizational Culture," *Administration and Society* 25(2): 139-159.

Aiken, M. and J. Hage

1966 "Organizational Alienation: A Comparative Analysis," *American Sociological Review* 31: 502-512.

Baum, H. S.

1990 *Organizational Membership: Personal Development in the Workplace*. Albany: State University of New York Press.

Blau, Judith

1984 *Architects and Firms*. Cambridge: MIT Press.

Blau, P.M. and Richard Schoenherr

1971 *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

Brass, Daniel J., and M.E. Burkhardt

1993 "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal* 36(3): 441-470.

Carroll, G.R. and Paul Huo

1986 "Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: Findings from the Local Newspaper Industry," *American Journal of Sociology* 91: 838-873.

Cunningham, J. Barton

1977 "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness," *Academy of Management Review* 2(4): 463-474.

Dalton, Dan R. et. al.

1980 "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review* 5(4): 49-64.

Dutton, Jane E., and Susan J. Askford

1993 "Selling Issues to Top Management," *Academy of Management Review* 18(3): 397-428.

Forester, John

1989 *Planning in the Face of Power*. Los Angeles: University of California Press.

Herman, R. D. and Richard D. Heimovics

1991 *Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New Strategies for Shaping Executive — Board Dynamics*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.

Hefstede, G., B. Neuijen, D. Oharv, and G. Sanders

1990 "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.

Iannello, Kathleen P.

1992 *Decisions without Hierarchy: Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*. Routledge: Chapman and Hall, Inc.

Kilmann, R.H. and R.P. Herder

1976 "Toward A Systemic Methodology for Evaluating the Impact of Interventions on Organizational Effectiveness," *Academy of Management Review* 1(3): 81-98.

Meyer, Marshall W.

1977 *Theory of Organizational Structure*. Indiana: The Bobbs-Merrill Company.

Meyer, M.W. and Lynne G. Zucken

1989 *Permanently Falling Organizations*. London: Sage Publications Inc.

Miller, G.

1967 "Professionals in Bureaucracy: Alienation among Industrial Scientists and Engineers," *American Sociological Review* 32 (October): 762-764.

Near, J.P., M.S. Baucus, and M.P. Miceli

- 1993 "The Relationship between Values and Practice: Organizational Climates for Wrongdoing," *Administration and Society* 25(3): 204-226.

Riggs, Fred W.

- 1961 *Ecology of Public Administration*. New Delhi: The Indian Institute of Public Administration.
- 1973 *Prismatic Society Revisited*. Morriston, New Jersey: General Learning Press.

Samonte, A.G. and Lee, Hahn-Been (eds.)

- 1970 *Administrative Reform in Asia*. Manila, Philippines: Eastern Regional Organization for Public Administration.

Scott, W.R.

- 1981 "Developments in Organization Theory, 1960-1980," *American Behavioral Scientist* 24(3): 407-422.

Scott, W.G. and T.R. Mitchell

- 1976 *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. New York: Richard D. Irwin, Inc.

Shafritz, J.M. and J.S. Ott

- 1992 *Classics of Organization Theory*. 3rd ed. California: Brooks/Cole Publishing Company.

Simon, Herbert A.

- 1976 *Administrative Behavior: A Study of Decision — Making Process in Administrative Organization*. 3rd, ed. New York: The Free Press.

Ticky, N.M.

- 1981 "Problem Cycles in Organizations and the Management of Change,"

in J. Kimberly and R. Miles (eds.), *The Organizational Life Cycle*.
London: Jossey-Bass Publishers.

Triandis, Harry C.

1971 "Notes on the Design of Organization," in J.D. Thompson and H.
Vroom (eds.) *Organizational Design and Research*. Pittsburgh:
University of Pittsburgh Press.

Weber, Max

1964 *The Theory of Social and Economic Organizations*. A.M. Hen-
derson and Talcott Parsons (ed. and trans.) New York: The Free
Press.

The Relation between Organizational Performance and Persistence

Wen-shien Peng

Abstract

The phenomenon of high-persistence, low-performance organizations has led us to reconsider some ideas that have emerged recently in organizational theory. Most theories assume high performing organizations to survive and low performers to fail. But the experience of many organizations suggests otherwise, that low performance is often tolerated because other circumstance prevent owners from closing firms, or public officials from closing obsolete agencies.

The issue raised here is whether performance normally takes precedence over other constraints affecting the survival of organizations, or whether performance is subordinated to other constraints. This paper aims to clarify this.