

變化與組織規劃

*Manuel Gonçalves**

“本人觀察到的大量的社團計劃，都像是一場宗教禮儀的兩舞；它對以後的天氣沒有影響，儘管那些制定計劃的人認為有影響。此外，它給我的印象是，許多涉及社團計劃的建議和指導都是為了改善這種舞蹈而不是天氣。”

Russell L. Ackoff

一． 變化與組織

變化，如今是使那些領導組織的人憂慮的一個大問題。變化本身總是在不斷地進行，而且變化的速度越來越快。儘管變化一直都存在，但它對人們及組織的日常活動的影響，幾十年來都沒有成為人們憂慮的重大原因，因為變化的速率使人們對其行為尚有可能不斷做出調整。然而，到了七十年代末，變化的速率達到了驚人的地步，以至於做出反應的任何小小的延誤都會導致巨大的、有時甚至是不可彌補的損失。

由於缺乏適應能力或適應得過於緩慢，公共和私人組織在“實業”上走下坡路。這不僅僅是由於變化速度的增長，而且也是由於變化內部的很高的變化節奏。經濟學家們把這種現象稱之為“激蕩”；如同彼得·得魯克爾所斷言的那樣，對付這種現象的恰如其份的辦法就是“非連續性”管理^①。

* 經濟學家、文化司署副司長

① Peter Drucker —— “非連續性的年代”。

如今，爲了對付變化，要善於在新情況下適時地找到解決方案。事實上，變化的速度愈快，我們所面臨的問題的複雜性則愈高，因而，爲找到解決方案需要處理的信息的數量則愈多。這意味着，我們尋找方案所用的時間愈長，該方案的壽命則愈短；當我們最終找到時，該方案已過時，因爲它所針對的問題已不再存在。這是“剛墮地就夭折”的方案。

由此，大部份組織一面要努力對變化做出預測，一面又要努力加強適應變化的能力，亦就不足爲奇了。毫無疑問，在預測能力、信息處理和適應新情況等方面所做的有意義的改進，使大部份組織在變化面前不會感到壓力重重。然而，這顯然不是對待變化的唯一或最佳的辦法。

整體上來說，變化是不可避免的。然而，小的變化是由於自己做或不做一些事情而引起的，儘管並不是有意的。由此，一些不該發生的變化發生了，而該發生的變化却沒有發生。對那些業已發生的變化，我們必須迅速而切實地適應之。然而，由於對變化作出反應並不是我們的最佳行動模式，因而我們將對控制變化的可能性進行探討，換句話說，對有計劃的變化管理表示關切。

二. 不確定性與信息

我們可以想象一下一個靠爲大（壟斷）工廠供貨而運轉的小工廠的情況。假定該工廠長期以來擁有與充份使用其所有資源相適應的定貨，而且其投入（原材料，人員，……）的供應從未發生任何中斷或變更；還假定他們的出產得到了完美無缺的確定。

該企業所處的是一種穩定的環境，能夠以極其嚴格的方式制定他們的供應、生產和供貨計劃。當然，這裏所說的情況都是假定的（變化總是存在的），但它與本世紀初發生的類似情況是吻合的，當時，泰勒（Taylor）理論的實施帶來了很高的效益。當時小的變化總能得到適時的回應。

這個小工廠的組織必然是以分工和專制爲基礎的。交流將是微不足道和形式主義的。這種類型的組織習慣上稱之爲實用性的，在當今我們的大部份組織裏仍很普遍。

現在，我們設想這個小工廠日復一日地應付着擁有強大的調查部門的大工廠的種種要求；要求改變其出產。我們設想，這些改變迫使該小廠重新審定其所有的供應計劃，而且在獲取所必需的原材料方面經常遇到困難。我們還假定該小廠所處的勞工市場競爭異常激烈，使其人員尤其是其技術人員具有很大的流動性。

毫無疑問，這個組織的活動計劃便更難於確定。這種不確定性源於變化現象，即到了一定水平，它所必需的信息與擁有的信息之間有差異而造成這種不確定性。這個小工廠現時在其工作期間對其先前的決定要經常做些調整，以保證出產順利。爲了進行這種調整，有必要在整個任務的實施過程中在決策者之間進行廣泛的信息交流。

材料供應負責人，生產負責人，人員的招募和培訓負責人，組織工作的負責人以及其他負責人，已不能再那樣輕鬆地完成事先擬定的計劃、安排、規定、指令和程序，而是要不斷地相互作用，時刻要做出新的決定。正是基於這種情況，我們做出如下的斷言：“一項工作的不確定性愈大，為達到預期的生產目標，在實施該項任務期間，在決策者之間必須處理的信息則愈多。”

可以認為，不確定性會限制某些組織在實施特定任務之前進行規劃和決策的能力。

為了對此做出回應，這些組織應就下列辦法擇其一：

- 增強其計劃能力；
- 增強適應計劃外情況的能力；
- 少考慮順境。

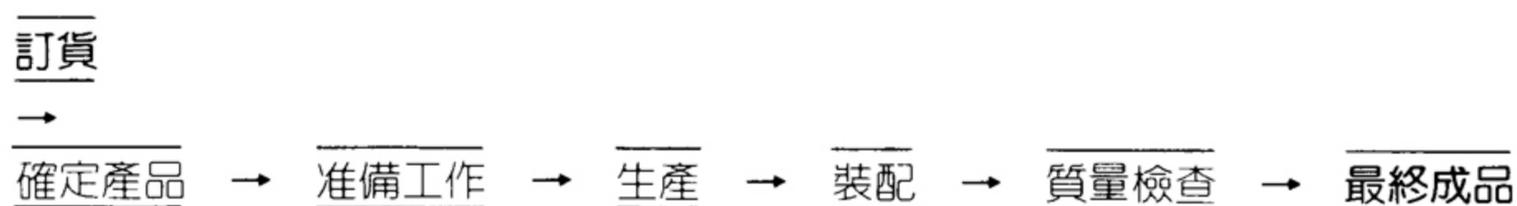
選擇其中一種辦法的依據是看不確定性的程度，以及此辦法所需要的代價；然而，一種特定的組織（結構）形式都將伴隨上述每一種辦法而面世。選定的結構將確定權力關係與交流渠道，亦即確定在該組織的決策者之間如何處理和輸送信息。這樣，只要我們認定不確定性的存在，真正的問題就是選擇在實施任務期間處理信息的模式。

三. 信息處理的基本模式

如以上推論，我們的近期目的是弄清不確定性和信息與一個組織結構的相互關係的機制。為此，我們首先從選擇一種基本機制模式着手，對該模式我們將提高不確定性程度。

1. 規範與程序

讓我們回到我們的小工廠上來，從下面的流程圖顯示該工廠的工作分工。



為了完成工作，達到一定的效益，各班組的工作必需有充份的協調，亦即這些班組成員的行為應是相輔相成的。即使是一個小工廠，我們亦不會贊同為了使每一個人能調整其行為而在所有有關人員間開展面對面的交流。組織（結構）規劃的目的，是造就一種機制使行為模式能夠滲透到各個下屬單位。

對各項相互依存的下達任務進行協調的最簡單的辦法是預先確定規範或程序的適當行為，進而對職工加以培訓使其可以不斷協調地行動。如果大家都這麼做，那麼所做的回答就是整體的行為模式。

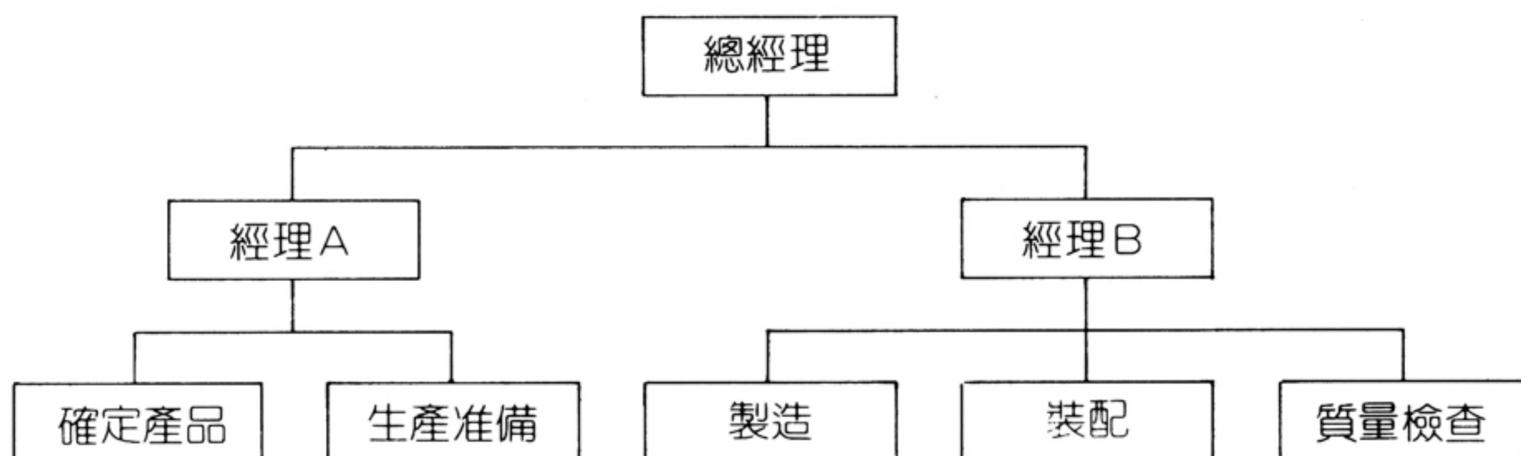
規範化的裨益在於它減少了交流的必要性；對一個組織來說，規範化即個人的習慣性，使組織面對熟悉的情況即能做出反應，而不必像考慮新情況那樣加以反復推敲。再者，規範使組織具有某種穩定性，因為在人員流動過程中，規範保障了日常情況下這些人員行爲的連續性。

然而，把規範和程序作為協調的手段來用，要取決於可以全部預見其相互依賴的情況，並可以確認對其適當的反應。隨着組織面臨新的情況，必須運用其他的相互配合行爲。

2. 等級

當一個組織面臨一個新問題時，該組織並不具備某種既定的解決方案。要找到解決方案，該組織就必須考慮到所有受影響的下屬單位。我們假定我們這個小工廠的客戶希望對出產做實質的改變；對此我們不難弄清這種決定涉及到下面的圖表所標出的所有下屬單位。在信息的收集和處理上做大量的工作，可能是做出新決定所必需的。

爲了應付這些新工作，設立了管理崗位。事實上管理人員的作用是針對不確定性的存在對信息加以處理並做出決策。一種等級制標出了這種新的組織。



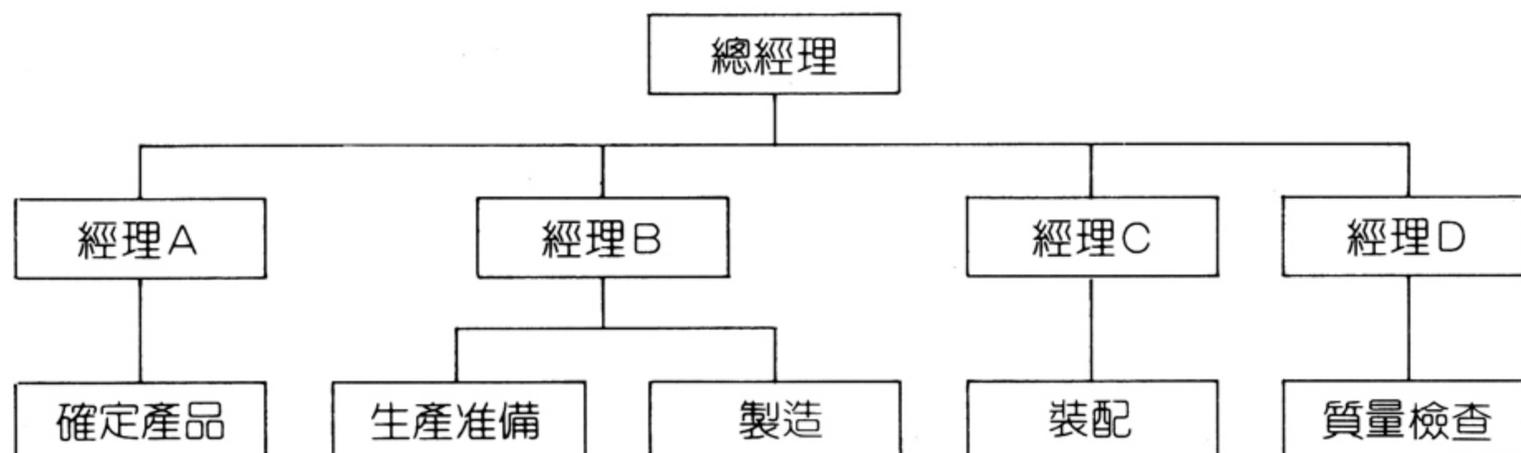
這樣一旦發生意外的情況，問題就提交給獲取信息的管理人員，以便做出一種決定，成爲該組織針對所有以後發生的相同情況的新的反應。問題逐級上呈，直至送到統轄那些受影響的下屬單位的管理人員手中。

有必要強調指出，等級制是作為規範和程序的補充手段使用的，而不是損害它，亦即，規範和程序是使重複性情況的協調成爲可能，而等級制則運行於新的情況。這種結合保障了組織的相互配合行爲的連續性。

等級制的脆弱性，在於每一條渠道處理信息的能力都是有限的。隨着新情況日益頻繁地發生，這些渠道發生了“堵塞”；交流不再是順暢的了，管理人員則要被扣上“不稱職”的帽子，儘管他們比以前工作得更努力。

我們遇到過許多這種類型的情況，通過建立大量的中介機構力圖使問題得到解決；然而，這種解決方案並不太切實有效，因為相互依賴關係仍然存在，其結果只是愈來愈多的問題提交到統管受影響的下屬單位的高級管理人員手中。我們

假定我們的小工廠採納了下面這個方案



維持一種等級制，意味着總經理隨時可能因缺乏對日益增多的新問題進行處理和決策的能力而“翻船”。我們的經驗表明，實施這種解決方案的出發點多是考慮到要減輕管理人員的工作負擔。需要強調指出的是，在下達任務的協調和組織行為一體化方面，這種方案是不切實有效的，因為它只不過把“堵塞”情況從一處轉到另一處而已。

3. 目標的形成和確定

我們可以看到，隨着不確定性的增長，信息在等級制中發生了“堵塞”，這意味着，從必須解決問題的人提出問題到必須決策的人提出解決方案，這之間的時間愈來愈長。我們經常看到的對待這個問題的態度是：“先把它送到上面，回頭再到我們這裏來吧！！！”在這種情況下，更切實有效的作法是實行非集中化，即把決策權下放到離產生信息和負責實施工作的級別最近的崗位上去。

然而，在組織推行非集中化的過程中，我們還要面臨我們的老問題：如何保證諸決策者都有一體的行為模式？一般來說，這個問題有兩個答案。第一個答案是進行培訓。如果所有的管理人員都是內行並比較了解其他部門的問題所在，那麼他們就有能力做出最佳的決策。純粹為了說明起見，我們在此舉個例子，一家葡萄牙的大型公共企業舉辦了一項培訓活動，為期六個月，參加培訓的人員集中住在省辦酒店，按星期輪換培訓，一星期學一門課（工程，供應，市場，財政等……）。儘管這有助於加強該組織對決策人行為的監督，但這種培訓並不是對問題的徹底回答，因為這些決策者首先仍然是其工作範圍內的專家，可以確信的是，從技術角度來看，對某一下屬單位的最佳方案，一般都不是整個組織的最佳方案。

第二個答案是確定目標。讓我們回到我們的小工廠上來，看看“製造”部這個下屬單位的情況。假設確定了一系列目標：要同時生產的產品種類，製造每種產品所需的小時數和日程表，需用的最高小時和總人數，等等。面對這些目標，該下屬單位的管理人員要做出決策以達到目標，而不必在工作期間與其他下屬單位進行溝通。

這樣，把決策權賦予一般來說產生信息的管理級別去確定目標，是有助於對相互配合的工作任務加以協調。一旦規範和程序確定行爲，爲了達到組織所定的目標，應允許其職員自行選擇適當的行爲。

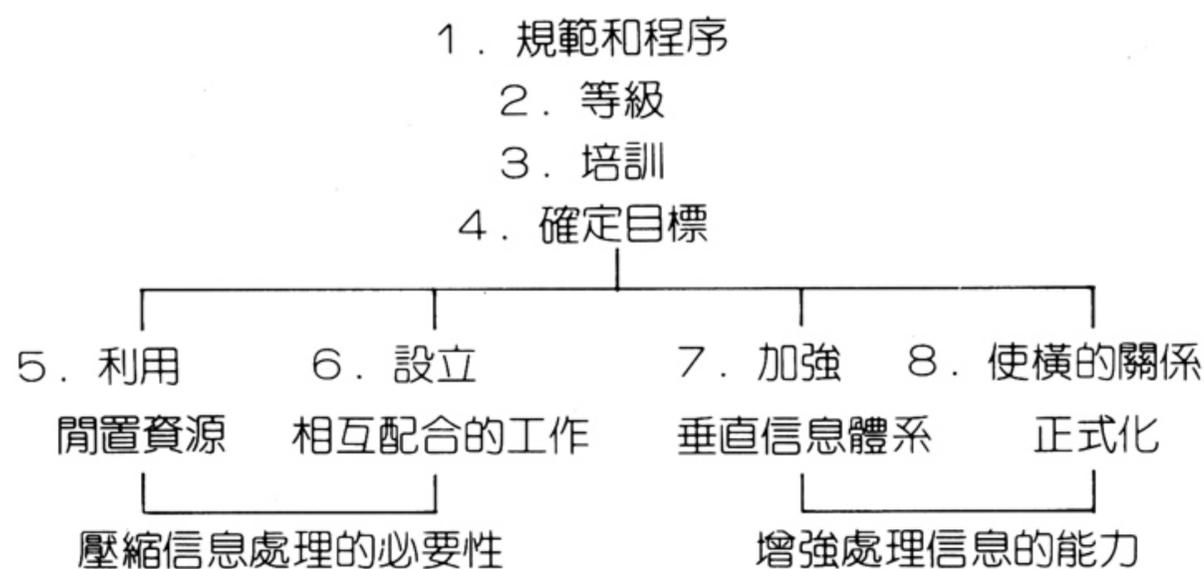
然而，各下屬單位爲其既定目標而工作的能力，又是一個不確定的因素。如同規範和程序一樣，當不確定性增加時，要對既定目標重新訂定的情況就開始發生，就要重新通過等級制處理信息和進行決策。隨着新情況的日益增多，等級通道再次“堵塞”。大量有待處理的信息使目標的重新訂定過程變得異常緩慢，以至於在此期間注定不能爲組織確定一種整體行爲模式。我們接觸過一些聲稱擁有一個“目標管理”的企業。然而，當我們調查了中層管理以後，我們很快就明白，誰也不讚同真正的目標，因爲作爲一份通常稱之爲“計劃”中的最初目標，總是不斷地被這些人或另一些人所修改，爲的是不進入“含糊點”。如果接近工作級別的決策級別對目標不是瞭如指掌的話，他們就不可能建立一個有利於整體行爲模式的協調機制。

四．組織規劃戰略

我們看到，可以在一個組織內部綜合運用目標的確定，培訓，等級，規範和程序，以保證相互配合工作的協調。這種運用的相對成功一方面取決於組織面臨的新情況發生的密度，另一方面則取決於其管理人員處理這些新情況的能力，因爲，如上所述，當不確定性程度很高時，問題終究要歸等級渠道處理。

這意味着，儘管我們所建立的模式可以在不確定性程度不高時得出適當的答案，但它仍然可以導致等級系統的“堵塞”，並進而導致組織面對變化而束手無策（沒有反應，或反應緩慢而且收效甚微），埃爾文·托夫雷稱之爲“未來的衝擊”^②。

由此，組織方面需要採納能善於協調的新戰略。目前有兩種設想：要麼盡力壓縮必須處理的信息，要麼努力增強其處理信息的能力。如同下面的圖表所表明那樣，每一種設想都有兩種可能的戰略。所提出的戰略非獨一無二；這些戰略與已建立的模式類似，可以綜合利用。其目標是減少通過等級渠道輸送情況。



^② Alvin Toffler —— “未來的衝擊”。

1. 利用閒置資源

利用閒置資源就可通過壓縮預測能力的水平而減少特殊情況的出現。通過增加資源開發的數量，或通過壓縮預測能力的規模，閒置資源的利用可以與組織的（物質資源，人力資源，財政資源……）安排結合起來。難道還有誰沒見過在某些單位有一些人的唯一工作只是靜待有人休假或生病，以便能有點事幹呢？或是在那些大量配備影印機的單位，影印機的利用率非常之低，因為只是偶爾用用，所有的人的活都是“急活”，都不能等，這種現象誰沒見過呢？或是有誰沒見過倉庫堆滿了材料的工廠只是為了應付某些“偶發事件”呢？倉庫的ABC分析技術証實了廣泛利用閒置資源的必要性。

利用閒置資源顯然要增加額外的費用；然而，一旦減少了工作期間信息處理的必要性，它將有助於避免等級渠道的“堵塞”。

2. 設立相互配合的工作

減少信息處理必要性的第二個戰略是把工作的功能結構改成互相配合的工作，該工作應由一組擁有必要資源的人員來完成。

我們還回到我們的小工廠上來。假定，在某一時候，該工廠口袋裏裝有三個重要的訂單。這樣不可避免地要確定其先後順序，解決共同服務使用者間的沖突。負責訂單一製造部門工程師向確定產品的部門和或生產準備部門施加壓力，要他們優先處理他手中的訂單。訂單二與訂單三的負責人亦是同樣的做法。這樣就產生了必經等級渠道加以處理的衝突，迫使對信息加以處理（可能要開一些會！）並做出決策。

這樣就建立了一個全盤負責所有訂單的小組。將賦予該小組以相應的資源，但這並不意味着工廠要把資源增加兩倍。將要發生的是有關人員專業化程度的下降。在此之前只關心製造的負責工程師，如今很可能要用些時間關心一下前一工序的事情。該小組的建立減少了工作期間特殊情況的發生，進而減少了信息處理的必要性。

3. 加強垂直信息體系

以上所描述的戰略可通過減少工作期間待處理的信息而減少工作量。與之相反，下面的戰略，作為特定水平的資料，目的是造就一種機制以便處理順利實施工作所必需的信息。

不確定性程度愈高，調整其計劃的必要性就愈大。在特定的時候，制訂一個仍須“修補”的新計劃可能是更為有效的。這樣，不確定性愈大，幾次修訂計劃所間隔的時間則愈短。

需要指出，修訂計劃愈頻繁，所涉及的面就愈廣：要更多的技術員，更長時間地佔用計算機，更多的管理工作，等等。總之，單位所要設立的機制，應能在信息發生地點適時地收集信息，並在做適當處理之後將其送往應對其做出決策的等級。該戰略的代價相當於信息的收集和處理手段所需要的代價。

4. 使橫的關係正式化

最後一個戰略，是使橫向性的權力機構的決策程序正式化。在這種情況下，決策是在產生信息的較低的級別裏進行的。

橫向關係有幾種方式。最簡單的是兩個人之間的直接接觸，儘管這兩人屬不同的下屬單位，但他們在特定的工作中是相互作用的。隨着這些人不得不進行直接接觸的情況增加，就會形成部門之間的聯系。

隨着不確定性的增長，許多部門受到影響，通常的作法是建立以解決專題為使命的工作小組，使決策的非集中化成為可能並避免等級渠道的“堵塞”。然而，當不確定性非常大時，這些起初是臨時的小組將成為固定的小組，這樣就產生了領導的問題。對這個問題的回答，是設立互相配合的職能，代表等級體系負責解決與特定問題有關的跨部門問題。擔當這個新職能的主角稱之為產品管理員，設計管理員，等等。

這種戰略的代價是管理班組職能所必需的時間增加了，而且還要付出間接代價，以便建立聯系及互相配合的新職能。

五. 結論

在第三章裏，我們介紹了基本模式並對其處理信息的能力做了描述。我們看到，等級間溝通的模式可以協調大量的互相配合的工作，但因不確定性的增加而進行必要調整的能力是有限的。

在第四章裏，我們介紹了四種戰略，在不確定的情況下對信息的處理能力既可以壓縮也可以加強。每一種戰略都有它的作用和代價。一個組織要善於評價其不確定性的程度，以及每一種戰略的作用和代價，以便從中選擇一種戰略。在我們所建立的模式裏，不進行選擇即是選擇利用閒暇資源；這是唯一的“不自覺”的戰略。