

管理

組織發展、應變和改革

Marcelino Lyra Passos *

1、序言：組織適應性和應變理論

近年來，有關組織發展和改革問題的學術著作大量增加，毫無疑問，這主要是因為無論私人機構還是公共機構都一直面對着如何組織或改革，以提高效率，保證發展、穩定和實現目標等等極其複雜的問題所致。這問題似乎在行政改革的方面尤其突出，可能是因為它的整個過程，由設定到說明和評估，都要非常仔細地確定和公佈的；事實上，其過程需時長久，不易確定和落實以及為求適當形式而不斷修訂，甚至最終無結果都似乎是行政改革的特點，然而，這是完全可以理解的，原因是行政改革相當複雜，涉及無數的問題。

本文闡述的是組織改革的問題，並把上述的各種情況當作是促進組織內外具體發展的因素以及嘗試對此作出適應性的回應，我們首先做的闡述是十分廣泛及包羅萬有的，因為它既包括國家行政機關又包括私人組織，儘管我們沒有忽略兩者之間的區別②。

下面的想法一方面是研究各種組織理論的結果，人所共知，組織理論研究是社會科學實驗調查研究中最豐富的部份，可以說，其概念的形成大多數來自組織的具體實踐經驗。我們在很大的程度上借助應變理論作為分析有關問題的最有用的理論。作為在許多組織範例之後發展出來的理論，它研究了許多已發生過的爭論，形成了其複雜和多方面的特點；但是，它的許多論點和原理都需要經實驗論證的又或是經過衆多虛虛實實的調查。

* 葡國勞工暨企業專上學院社會學教授

①關於行政管理改革最新過程評論性的議論，見Gerald E. Caiden, *la vitalite de la reforme administrative*, *Rev. Int. des Sciences Administratives*, 3/1988, 369-400。

②與對福利國進行評論的同時，對這兩個部門運作差異所引起的問題的爭論加劇了，指出了兩種選擇：國家行政管理部門趨近私人組織的模式或私有化。

實質上，應變理論說的是組織的格式塔（Gestalt）理論應該回應、適合另一模式的複雜程度和動力，應該回應、適合確定其處境變化的各種變數的特徵；這意味着組織有必要跟上它的變化，隨時隨地能進行適應性的改組，以避免形成內容一成不變的定義，成為其內部過程越益不合適的參考資料的長期存在。

但是，除此以外，必須突出雙重應變的前景和制度與週遭環境之間的因果關係，考慮到互相依賴和相互影響、循環的因果關係方面，以及包括其他制度的制度，控制週遭環境的戰略；組織本身也是發生事故的來源，隨着它的改變而作出各種不同的選擇和適應的方法，對決定作出修改性的決定等^③。

另一方面，通過正在進行的調查方案^④，使我有可能把這種理論同葡萄牙各市的政治行政現狀，以及同其改組的過程作一對比。

現在就必須立刻指出，本文不打算展現出組織形式和組織改革的綜合前景，而是只能較詳細地闡述我們認為是主要的方面，下面我就開始這個簡單扼要的闡述。

主要的意思是，所有工業化國家以及發展中國家的社會及經濟在過去三十年來發生了深刻的變化，改變了它們的基本特點，由一個靜態為主的結構，變成一個非常複雜、動態和相互聯繫的結構。

因此，組織和機構開始面對一個比較不穩和動盪的氛圍，並因此碰到一系列有關其有效運作而且只能通過組織變革才可能解決的新問題。

為了理解這些組織變革的需要、方向、問題及其後果，我們把一些理論設想作為我們思考的結構：

——認識信息和溝通理論：

——這些知識是有益的，不單是作為探討任務的執行的內部過程的工具，而且可以觀察信息的蒐集和處理過程如何滲入組織，滲入其決定和執行過程。

——論據的基點圍繞着四個概念或方面發展：週遭環境、組織應該執行的任務、體系成員的職業特徵、最後是組織各種結構和內部程序的方法。

說得再貼切一點，蘊藏的意思如下：外在環境的特徵（以兩分法和簡化形式舉出：靜止的或變動的）會把某種任務作為一個組織的首要任務（常規化的任務

^③在這裏我們不將闡述一個組織與一個非同類性的外在環境的對比，使它按照各種不同的哲學（加上“機械學”或“組織學”），根據外在環境的相應部分的應變程度，建立它自己的各個部門。見“組織原則和戰略的行爲”，與第二次社會科學代表大會的記錄一起出版。見關於應變理論的中心問題：Kieser / Kubicek, 1978, 卷2, 105-152; Jesuino, 96, 129ss; Merton, 53; Jun, 294; Luhmann 1972, 160, 169; Gebert 1978, 28, 59, 65, 118; Pfeiffer, 121; Coser, 417, Dimock, et al., 167s, Luhmann 1976, 508ss, 521.

^④有關葡萄牙市內組織和決策機構的方案，Volkswagen基金會資助，Wolfgang Holler（聯邦德國杜意堡大學）和Marcelino Lyra Passos設計。

或開展革新性的解決方案），這些任務要求該組織的成員具備某種職業技能（堅持的能力或解決複雜和新問題的能力）來執行這些任務；無論是任務的種類還是職業的特徵都走向某一類型的結構、方法及組織過程，包括工作崗位的設定到合作和領導的方式。這樣，如果一個靜止的外部環境有利於組織官僚化的過程（這一點我們在下一節論述），則變動的外在環境在另一方面會促進改組過程，這牽涉到本文要重點論及的動力問題（第三節）。我們想概括一下講述經濟和社會歷史的一些主要方面。

2、官僚組織的結構及其基本程序

第二次世界大戰之後，與現在的狀況相比，當時大多數國家的社會經濟發展與今天相比並不大顯著。

一方面，這是因為工業化程度較高的國家的市場經濟發展還處在起步的階段，經過數次動蕩（全球經濟大危機、戰爭以及戰後的重建）之後，五十年代的全球市場的擴張，令這些國家得到了一個成長的重要時期。

另一方面，至於落後國家或者發展中國家，除了其中大多數為了它們的獨立，即社會經濟更加蓬勃發展的先決條件而奮鬥外，根據發展和國際介入的程度，這些國家都面對着各種各樣的局勢。在落後國家裏，有許多通過各種類型的政治制度和經濟政策試驗中央計劃經濟或國家控制市場經濟戰略的例子，例如歐洲和亞洲的社會主義經驗，或者通過不同程度的經濟管制體制試驗的例子，如西班牙和葡萄牙的官方集體主義的模式。在這些經驗裏，主要的關注是控制社會經濟基本方面的發展。政策的支柱之一在於避免因社會經濟自身的動力而出現的社會經濟變化的複雜情況。通過各部門的各種政策（有關農業和工業，保護主義，國家機關或受控的機構）達到經濟和社會的隔離和從屬一垂直模式，並使它服從於一個經常堅實和無處不在的政治機構，這在一定程度上減少了它們的一部分內在的發展動力，原因是由於或多或少地控制了社會經濟再生產過程的下列基本參數：社會政治和勞動的衝突及發展；市場調節自發機制的的作用；競爭，資本的集中化；投資、技術發展和革新；國際的經濟關係；資本和勞動的流動性，價格和工資的演變。經濟和社會受控制、可預見和穩定的發展，可以保障機構和基本利益無巨大波動或急劇變化地再生，但是另一方面也引起客觀和主觀生產力緩慢的發展，令到組織結構的管理作風變得傳統、順從和頑固。

儘管上述經濟組織和社會組織的類別之間存在着很大的差別，可以說，就其社會經濟再生產的機構的主要特徵，它們有過相似的特點。這些機構的主要特徵對它們單位的組織結構有決定意義的影響。這樣，多數已成立的組織，或在這種處境裏開展活動的組織，就遇到過下列情況^⑤：

^⑤見以下幾點：Merton, 49, 51, 53; Blau, 391; Nigro / Nigro, 220ss; La Porte, 353; Bonwitt, 256ss; Jun, 128ss; Weber, 128, 551, 562; French / Bell, 221s; Hill, et al., 163, 252, 274ss, 289ss, 325ss, 329, 387ss, 416; Gebert 1974, 54, 62, 69;

- a) 外在環境的特徵有巨大的穩定性，因而它的應變程度也就低，故此它的複雜性（周圍的部門的數目不是太多以及差別不大且相互間不多接觸）和它的動力（相同部門的變化是緩慢和可預見的）都減少。體系成員碰到的意外事件和處境的壓力有很大的一致性：它們構成少量的結構相近的、持久不變的因素，即在很長的周期內重複並有類似要求的因素。這種相似的環境在很大的程度上是可以預見的，因此，是可以受控制的。
- b) 因此，這些要待執行的任務（什麼樣的任務和如何做）具有類似的特點：簡單、相同、結構清楚、可透過經試驗的方法解決問題的。它們的常規化程度很高，可用作為勞動標準化程度很高的綱領。因此，有條件的綱領將會佔優，它要詳細闡述的不僅僅是現存性質重複和單一的任務的類型，還要說明完成這些任務要採取的行動。這些行動可以用下列公式表示：如果（或者當）發生情況A，那麼就以A' 回應，最簡單的例子是填寫後面要講述的標準化表格。顯然由於簡單化的傾向，有條件綱領的巨大發展將迅速引進信息技術，以取代人工勞動，如同用泰勒法簡化和分配工作崗位將大大促進工業機械化。結果，可以作出有很大安全和可靠餘地的決定。體系以外的環境和技術都是簡單、靜止和特殊的。這種狀況與體系內的成員解決問題能力的低下，與在穩定處境裏表現得有效的明顯官僚組織的形式形成了有意義的相關，這一點我們將在下面闡述。
- c) 體系內的成員的職業特性和社會文化背景是知識水平低、能力低、局部化的認識形式（劃定狹窄的範圍和把注意力集中到部分問題上，忽視一個問題各個方面間的相互依賴關係）和保守的思想模式（對於新經驗封鎖、在體系內外的業務實踐很少交往、合作意願性差）。歸根結底，這些特點足以應付內容清晰，能力要求不高的任務；這些特點以被動、順從、缺乏想像和缺乏創新的能力的特色作為總體結果。最重要的職業素質似乎的確是在很長的周期內以中等的生產效率（最低限度）完成一項已分配、適應個別、重複和單調的工作。因此，也習慣性地稱為機械化組織，意思包含了韋伯式的官僚制度和泰勒主義。
- d) 在這些情況下，官僚組織的方法可以得到充分發展。即使是一個正規的結構，組織任務的廣泛透明度不僅可令到任務執行的時間與方式，以至每個人的表現有一個嚴謹的控制，同時也可令整體決定實際上由最高層作出或評估；這致使組織的子系統有一個有限的自主以及令信息集中於組織網絡的中心，也就是一個高度的中央化，現在，有一種以指令性和專權、嚴厲的權威和領導作風為主，有別於地位與明確劃分的職權，作

Gebert 1978, 38; Gronemeyer, 25, 52, 60, 167 Lourenco/ Rocha, 439s; Pfeiffer, 57; Mintzberg 1981, 15ss, 21; Kieser/Kubicek 1978, 107; Jesuino, 263s; Dimock et al., 157ss, 216; Mayntz 1985, 56s, 116s, 213s; Hage/Finstelbusch, 162;

為使一個執行規章和處分的適當控制制度化的方式。官僚主義就是這樣保證着一個高度的規範性、控制和組織行動的預見性，以求為達到目標時有一個高度可靠和穩固的保證。在複雜程度和不確定程度低的情況下，或是在社會經濟不太發展的情況下，它在廣義上是穩定統治的其中一條支柱。

3、非官僚化、專業化和參與意義上的組織發展、應變和改革

如我們前面指出，從五十年代開始，隨着世界市場的擴展（儘管因應國家和地區不同而有差別），社會經濟有一個普遍的高速發展，通常是根據自身的動力朝着一個自給自足的經濟方向前進，這也牽涉到社會和政治穩定性的問題。我們可以把這些改變概括起來，說是在以下幾個基本點上加劇和深化了改變的過程：

- a) 資本和勞動的流動性、各個生產領域間的相互依賴和對國際經濟環境的依賴；生產技術和勞動分工，在技能和級別結構上引起的變化、教育制度、社會變遷、第三產業的成長。
- b) 生產和資本集中過程導致的繁榮與危機周期、就業與失業、社會及政治衝突和緊張、“期望革命”要求擴大社會國或福利國。
- c) 解散公有社會的機構、遷徙、城市和地區的發展。

一個發達的經濟的出現會改變整個社會穩定再生產的狀況。似乎只有經濟發展才能帶來穩定（否則會出現經濟危機的消極後果，如失業、政治過激），只有在穩定的情況下，增長才有可能（否則會出現投資的收縮），這兩個變數處在相互密切依賴的狀態。因此，穩定是極端複雜又具有衝突性的經濟、社會、政治發展的結果，這些發展在其矛盾的進程中會傾向性地產生大致可估算出的暫時平衡，我們可把它稱之謂不安的或動態的穩定，令到最近幾十年來的政治和公共機構促進這種穩定的作用和職責越來越大。

一個發達的或自足的經濟現實會展現出一個高度的應變力。不僅經濟甚而社會都可分解成無數性質不同的（日益增長的複雜性）部門。當發展（關係的豐富和相互的依賴）的各種成分——結構性的、時局性的、社會及政治性的——互相依賴的過程加劇時，這些部門的特點是除了突然的變化外，受到它們固有規律的制約，都在不停地演變。組織結構上可能出現的意外現象數量的增多，即它的不穩定性的增加，其後果不僅僅會增加許多新問題的革新性、迅速和複雜的解決方案的數量，而且也會增加週遭變化的次數，並影響到決定的參數。不確定性和複雜性向四面八方延伸：各個社會體系的結構、職能及其相互關係、個人與社會體系的關係以及社會對個人的影響^⑥。

^⑥ Geber t 1978, 25ss, 80; Hill, et all., 429, 436;

因此，面對這些情況，組織（在一定程度上也包括個人）的立足和生存要求：

1) 在時間上 (a) 處理大量極其特殊的信息資料（即只有專家才能懂得和解釋的信息資料）。這就要求具備高超的知識能力；(b) 作出更多決定與創新的解決方法結合。面對環境的最大不穩定，以及對信息資料正確解釋和充足程度的不確定，只有在非常不可靠的情況下才能這樣做，這是因為在體系與外在環境的關係上的時間因素突出（問題要求按時解決，此外，它們還處在不斷演變中。這意味着今天是正確的決定，但由於問題的惡化，或者面對可能的競爭者失去時機，到明天就不一定適用。），決定者必須在有用的時間內做出決定，與此同時，也只有意識到其決定的冒險性，才能這樣做：掌握的信息資料的數量愈多，決定將會愈完滿，而信息資料的收集和整理則受到問題實質上的複雜性和時間因素的限制。這意味着在不確定的環境內，對於決定的時機永遠是不會認為太滿意的。“一旦已形成的社會複雜性增加，當我們不可能預見到後果時就得行動；當我們不可能知道時就得計劃；當我們不可能控制時就得組織。所有這些不確定的情況結合一起時就改變着政策、計劃及組織的構思”。^⑦與此同時，經常出現的超重負載局面可能使組織疏忽中期和長期的決定。

2) 要求增加學習和變革的愛好及能力，即要求在自我診斷和自我治療的過程中通過對自己經驗（組織的記憶）的批判性分析，學會自動變革，以便對外在環境的改變、內部的機能障礙和由於適當的改編而引起的自身行動的後果作出反應，對於關鍵性問題採取一個預防的態度。在這種情況下，成立自我思索小組有着決定性意義，在小組內組織專心研究自己，思考過去的工作方式和今後如何更好地工作，以非懲罰性的形式改正自己的缺點和不足，突出個人、集體學習的方面。戰略或整體規劃、質量和技術圈等可作為範例^⑧。

為了能夠滿足一個變動的外在環境所提出的這些要求，這個組織必需具備有三個基本素質：靈活性或回應新形勢的能力；創新精神；克服或控制不確定情況的心理。可以確信，面對這種情景組織會提出改變其內部運作參數的職能需要。內部運作所環繞的範圍：一方面是民主化參與和專業化（這些為比較主觀的範圍），另一方面是分權和非標準化^⑨。就總體而論，這符合某種事物多過符合簡單的非官僚化——成為執行改革的消極特性。這四個範圍的發展將進一步以最詳細和最有用方式確定它們的輪廓。

但是，在確定它們的輪廓之前，我們要以簡短的方式指出此項問題的一般範疇，以便更好地確定它的地位和進行闡述。前面所敘的意外現象可能處在下列基本座標內：在兩端，我們一方面有變動的外在環境，它時刻向組織挑戰；另一方面我們擁有具備知識才能的組織成員，從他們的這些才能產生出創造性的和適合非

^⑦ La Porte, 345. 見 Crozier, 208; Downs, 203; Gronemeyer, 25, 29; Gebert 1974, 13, 52; Hill, et al., 339; La Porte, 344s; Simon, 274s.

^⑧ Simon, 210; French/ Bell, 228; Nigro/ Nigro, 227s; La Porte, 351s; Crozier, 220s; Hill, et al., 441s; Gebert 1978, 27ss, 123; Gebert 1974, 16, 66, 84ss, 128.

^⑨ Gronemeyer, 51, 60; Gebert 1978, 25, 28s, 88; Gebert 1974.

標準任務的解決辦法。在兩極之間，我們遇到時間因素，以及與信息資料的範圍和與這種情況下的決定相關的一些極其複雜的問題，這就把組織的變革變成了爭取較大成績過程中的一項中心課題。這對於組織是個不利的問題，或者是個經常性的問題。

（1）專業化和非標準化

外在環境的最不穩的特性有下列幾種後果：^⑩

- 使以複雜性、非一致性和不太常規化的能力為特徵、又無標準答案的新的、未曾有過的任務的數量增加。鑒於一般不太可能首先以清楚的形式和暫時的穩定性來確定最適合解決這些問題的方法，只有按照試驗和錯誤的選擇過程行事。
- 主要由於外在環境成份的動態性和相互依賴性（例如對於因果關係的認識和控制不太確切），對要決定的主要問題往往提出闡明的必要性，這就要對已發生過的事情進行簡單扼要、總體性和展望性的闡述，反之則無效果。
- 我們已曾指出，國家和地方自治機構在社會經濟的發展和穩定中有重要的職能，它們在各個部門的各項政策中從政治上闡述要達到的目的，並通過這些政策實現其職能。但是，由於實現和施行總體或戰略決定的需要，實現這些目的往往是非常複雜的，只有專門的人材才能夠完成。計劃過程，如PDM和有關如何控制物價上漲和經濟調節方面的經濟政策的決定都可作為例證。在控制物價上漲和經濟調節的過程中，有時產生的料想不到的問題會比解決辦法還多，這樣就必須立即採取修正作法和新的政策；實施政策則成了“錯誤的因素：計劃的制訂和學習”。⁽¹¹⁾

因為這一切，無論是對於確定目標的疑惑，還是對於達到這些目標的方式的疑惑，都在增大。

在這種情況下，不僅組織的專業化程度大大提高（通常伴隨着更加先進的技術的引進），而且專業人員在其工作中的重要程度也大大提高了，原因是他們處理和解釋專門性程度很高的信息資料的能力、為解決複雜問題而尋求專門性和創新性解決辦法的能力、選擇決定和計劃，以及保證它們隨後實施的能力增長了。這些情況就使得最後綱領，即計劃過程和非標準任務解決過程的典型的綱領佔主要地位，損害了有條件的綱領。這種行政管理的行動綱領往往確定了行動目標，在解決使用的手段方面，限制了範圍，但是，除此以外，為優秀的實施者在根據行動的環境和劃定的界限內選擇特殊而又適合採取的措施方面，提供了一個寬闊的自由餘地。⁽¹²⁾

^⑩ Sirmon, 303, 329; La Porte, 346; Bennis, 331s:

⁽¹¹⁾ 見 La Porte, 347-356.

⁽¹²⁾ Mayntz 1985, 56s, 74s, 216; Jun, 316; Gebert 1978, 86; Mosher, 112ss; Hill, et al., 339, 392; Gronemeyer, 46; La Porte, 353s.

因此，專業人員通常有兩個突出的特徵：高超的科學技術素質和社會文化的特殊素養，這使他們贏得了“複雜人”的稱號：

一方面，因為他們在各個知識領域內有高度的信息資料和知識，同時也因為他們有整體系統的思想（理解總體，考慮到問題的許多方面以及它的相互依賴關係）。另一方面，他們的行動準則積極、靈活，與其發明創造性的能力相符合。(13) 這種總體的素質在完成任務中奠定了所謂“專業方向”的基礎（官僚主義的一個對照）。這種專業方向具有下列特性：

(a) 趨向合作。個人來往的頻繁使收集來的信息資料的數量和不同類性，以及它們再配合的能力增加。這些信息資料是同時協同作用、集體創造性和整體系統思想的先決條件。這一點要通過與外在環境頻繁地交換信息資料和以公開爭論和加深分歧的形式建立幾個自治工作小組來實現。通過爭論和加深分歧可顯露出實際知識和調諧各個知識領域（由包括各個專業的計劃連接起來的各個機構）的能力。

一定的“社會觸覺”是必要的：集體工作的能力，捕捉新思想的能力和自發性；對自身行為及其後果的省悟；直覺、容忍、限制專制和免罪態度；對他人個性的考慮。(14)

(b) 不僅在執行任務時（對在行動之後的死板和墨守成規的綱領不加理會），而且在做決定時（任務的委派程度和自動諧調程度很高）都需要組織成員的自主、獨立和自我負責的行為，這與低水準的標準化相符合。由於以任務的種類為主（解決“未知數”），儘管一種突出的標準化是適得其反的，但是它對新的解決方案却構成障礙，尤其對於實踐中檢驗各種設想的第三階段是如此（收集和處理信息資料以及提出設想之後）：因為革新的作法在一定程度上可稱之謂“偏離常規的作法”。這種作法雖以高度正規化的組織形式出現，但往往遭到排斥和處分的威脅。因此，可以斷言，只有在革新受到期待和鼓勵——往往是新的規定和合適的機構產生的先決條件——的工作環境裏，它才能蓬勃發展。(15)

(13) Hill, et al., 329, 393, 436; Gebert 1978, 83.

(14) Jesuino, 267s, 298; Nigro/Nigro, 228ss; Crozier, 53s, 57; Mintzberg 1981, 19; Gebert 1974, 12, 29ss; Gebert 1978, 102s, 106, 112; French/Bell, 228; La Porte, 355, Mosher 21ss; Hill, et al., 102, 165, 260s, 359s, 362ss, 393.

McGrath 提請注意現存的各種方面（問題和任務的性質；集體操作的組成、領導和形式），並使集體內勞動的價值相對化，突出了它作為評判和挑選主意 / 解決方法、採取決定、解決和完成複雜而又矛盾任務的工具時的正面作用，並對各種專業化和勞動分工提出了要求，與此同時，集體勞動的潛在弱點可能存在於由於拼離各種選擇的可能性而引起的對決定過程的扭曲中，存在於內部衝突中的妥協傾向，以及存在於贊同維持現狀的穩定性和保守的準則內——這也是非常不太大膽的決策行為。作為產生新主意和創造性的解決方法的工具，按照工時計算，個體者的生產效率似乎高於集體（brain-storming）（McGrath, 64-69, 70, 80s）。

(15) Krockow, 32; Kleser/Kubicek 1978, 卷2, 132; Jun, 301s; Jesuino, 265, 279; Hill, et al., 331, 393ss, 543; Pfeiffer, 70; McGrath, 79; Gebert 1978, 91, 105ss, 109, 113; Gebert 1974, 12; Hull/Hage, 571.

(c) 上級和下級之間的關係。在專業化的組織裏，在探索更適宜於解決問題的戰略中存在着許多橫向合作的傾向，溝通的形式是非正式的，建立在以信息社會影響過程（使工作關係、重大的權力或內容具體化）為主的內容基礎上；在等級制的關係上，就上級而論，是以監督和協商色彩的諧調任務，或帶有在任務的階段和完成者的能力之間調解作用的任務為主，各種責任的委托（情況的差異不太突出和不太靈活，社團式的領導模式）代替了傳統等級制邏輯的典型古典模式——命令與服從，也佔據着優越地位。不僅僅是在等級制的工作關係上，同時也在實質性的關係上，物質的方面都佔據着優勢，許多特徵，諸如有理的和有說服力的演講、自治權、平等主義的機構和相互適應、革新的努力、相互影響的工作方法（參予、討論和比較），都是解決複雜問題及其連帶問題的要素。(16)

專業的和優秀的領導可視為表現的準則及邏輯上除權限外對技能和知識的認同、尤其是對與官僚主義者為保證完成一項重複和形式化的工作而首先器重的素質，如順從、守紀律、創造性、獨創性和革新。專業人員對權威的認同一方面要在根據專門化的知識（實質上的權威）解決問題的能力和內容的基礎上產生，這可能使情況逐個合法化（不僅僅是由於所起的作用，如正式職位的權威，即官僚主義的權威）；另一方面，這種認同要在參與性領導與處在複雜和流動結構範圍內的其他成員合作產生綜合和集體效率，以及知識的剩餘價值方面所顯示的優秀程度的基礎上產生。在這裏也以這種方式檢驗了勞動關係的具體化。(17)

(d) 個人動機和組織的宗旨之間官僚主義組織的典型分離，也同樣遭否定；因為只有通過同組織的目的存在一定程度的一致性、以及通過對其各種問題和組織工作環境的認識，專家才能施展其全部才能和想象力，並使其為組織服務。在解決那些向知識能力提出挑戰的問題過程中，個性和自我實現的發展，是專業人員工作的突出方面，這就把他的需要置於馬斯勞（Maslow）金字塔的頂端。(18)

這一切特徵使得專業人員在進入和適應官僚化機構就往往成爲一個導致組織改組的沖突性的過程，而且這個也不是經常都能成功的。

（2）分權

分權意味着在橫向和垂直方向上組織任務的區分過程。隨着任務複雜性的增加，要考慮和要解釋的信息資料的數量和專門性增大，這就超過了等級制的最高層掌握的能力（超負荷），建立分權的制度就顯得十分必要，因為這樣各種問題和信息資料可以開始受到專門化部門的妥善處理。

(16) Schluchter, 155; Bennis, 332, 335; French/Bell, 223s; Hage/Fensterbusch, 163; Pfeiffer, 74, 94; Gronemeyer, 60s, 167; Jesuino, 264, 267s, 278; Jun, 322; Hill, et al., 244ss; Gebert 1974, 11s; McGrath, 67; Mintzberg, 19s; Hull/Hage, 568.

(17) Jesuino, 103, 259s, 262, 264, 268, 272, 277ss; French/Bell, 221, 223; Schluchter, 148ss; Mosher, 117s; Pfeiffer, 93s; Mintzberg, 19; Hill, et al., 244.

(18) Jun, 316, 319; Deutschmann, 525; Pankoke/Nokielski, 19, 22s, 94, 98; Flohr, 卷2, 15/ Bennis, 334; Weber, 129, 563, 854; Schluchter, 164ss, 170; Crozier, 87; Hill, et al., 300, 358, 417s; Gebert 1974, 95; Gebert 1978, 13, 20, 46s, 58.

橫向區分意味着勞動分工和專門化的過程（職務和職位的區分，一個任務分解成許多部分），一般說來這會推動技術水平的提高，促進專業化和使組織成長。支系統數目的增加有三個目的：確定系統和有關支系統的外在環境；使有可能收集和恰當處理大量的信息資料，以便靈活和預先對付組織的外部 and 內部變化；通過工作崗位縮小任務的範圍（專門化）⁽¹⁹⁾。

另一方面，垂直區分乃指通過把決定權分佈到各個等級階層的方式來分散決定的權力，這就會引起權力和影響的分配。分散的溝通和決定網絡通常是橫向區分的後果。一個組織專業化水平的提高，以及複雜任務數量的增加，都會把極其優秀的專家聚集在中層等級上，因此，在領導和被領導之間往往形成了知識和信息資料的差距；由於知識和決定的能力兩者應該相適應（決定應該在需要它的場合由處理問題的人作出，以便他成爲負責者和稱職者），因此，就必須最廣泛地使用委托決定的做法，目的在於不僅適應現有的知識水平，而在選擇執行任務的過程中適合下級部門自主的真實程度。有決定權的各個不同部門與信息資料處理中心的聯系可以把由這信息中心分析的好處同各個不同的專業部門評估的好處結合起來。下列的公式可使人們對一個組織裏決定權分散的程度有一個近似的概念：多少項重要決定在那些等級作出？（上級作出戰略性決定，在下級作出戰術與行動的和執行的決定）。

這樣，由於專業化組織的多樣性和複雜性的增加，專業化的組織可區分爲許多雖然上級仍然諧調但能廣泛自動調節的支系統，它並且傾向於最全面地符合複雜和幾乎可以分解的體系的範例。在這些系統內，各支系統內部溝通的流動密度（高頻率的動力），是明顯地大於各支系統之間的相互影響，有利於它們的穩定性和效率。²⁰⁾

解決複雜問題中的專門化和熟巧，能促進組織內權力和影響（無論信息性影響還是其後的規範性影響），有利於專業人員的重新分佈，原因是他們的必需性和控制他們完成工作中經常發生的困難——“善於解決問題意味着權力”。作爲專業工作固有特徵的“天然”後果，這種增長和行動自由的最大餘地在已取得的成果——在很大程度上，是自主和獨特構思的成果——（在所尋求的解決方案的質量、成本和完成的時間方面，這些成果是只可後繼控制的——反饋控制）所增加的責任上遇到了一定的補償或修正。⁽²¹⁾

⁽¹⁹⁾ Kieser/ Kubicek 1983, 80ss; Gebert 1974, 65, 68; Gebert 1978, 52s, 80s, 124s; Hill, et al., 376.

⁽²⁰⁾ Dimock, et al., 164; Simon, 309ss; La Porte, 354s; Hill, et al., 124, 232s, 394s; Gronemeyer, 25s, 64; Pfeiffer, 74s; Mostier, 134; Jesuino, 257; Gebert 1978, 36s, 114, 139; Gebert 1974, 52s, 64, 71s; Kieser/ Kubicek 1983, 156ss; Mintzberg 1981, 21; Deutschmann, 517s; Hull/Hage, 568.

⁽²¹⁾ La Porte, 354; Mosher, 120, 136s, 232s; Dimock, et al., 230s.

(3) 參與

在這樣的環境內，作為交換信息資料和交換看法的得天獨厚形式，參與不僅僅在組織內部，而且如在點（1）內指出，也在組織和有關的外在環境之間緊張地進行。

在這種情況下，參與起着活躍合作關係工具的作用，作為反饋過程在運轉。反饋過程提供雙重的適應：一方面由體系適應其外在環境的特徵，另一方面，由外在環境適應體系的約束和需要。

因此，這既可以把發展和計劃融入構思，以滿足未來受益者的需要，使他們在過程的所有階段都合作，也可以意味着是不考慮經濟和技術發展的社會文化成分，為更好貫徹實行已構思出的專家政治政策而採取的一項社會技術戰略。

不管以何種形式，參與是提高組織效率和成就的工具，因為它為組織提供了下列益處：

- 擴大了信息資料的基礎和計劃過程的一致性。
- 在準備決定的初級階段，批評性的參與的作用好似一個警報系統，因為它暴露隱蔽問題，或者未被立即發現的問題、避免或包羅可能潛在的對抗、揭示出決定的各種附加選擇，因此，它對計劃和對不合時宜或不適宜的決定，起到一種修改的作用。
- 鑒於對最後結果的責任由一個比組織更加廣闊的範圍分擔，參與令受益者容易接受決定和可能產生的後果。
因此，參與的結構意味着是發展個人聯絡和信息資料再組合過程中的推動作用，他們作為社會能力和自我實現發展的條件。(22)

4、結論和關於組織分析的方法論的評論

許多經驗調查證明，靈活性 / 反應能力、革新和掌握的能力、克服不確定情況，作為處在可能快速變化環境中組織的基本因素，與組織的規模、參與、專業化、非標準化和分權有一個具有重要意義的相互關係；組織的規模、參與、專業化、非標準化和分權之間也有一個不同程度的相互關係存在：參與主要和垂直區分及非標準化之間的相互關係；專業化和分權、非標準化及參與之間的相互關係；分權和非標準化之間的相互關係。(23)

(22) Scharpf, 148s; Jun, 238ss; Cernea, 41, 43; Wolin, 148s; Pankoke / Nokielski, 88ss; Pfeiffer, 109; Gronemeyer, 13, 30s, 39ss, 65, 145s, 156ss, 175s, 187ss, 208; Gebert 1974, 94, 119; Hill, et al., 111s; Mayntz, 246ss.

(23) 參見有關靈活性: Gebert 1974, 13, 52, 62, 68; Gebert 1978, 114; 參見有關革新: Gebert 1974, 46s, 49ss, 61s, 69; Gebert 1978, 88, 104ss, 108ss, 114, 128; 參見有關不確定性的範圍: Gebert 1978, 79ss, 114.

相反，由於着重塑造了官僚主義組織的結構、聯絡網和集中、等級及二項式命令——服從基礎上的過程，官僚組織進入合作複雜任務提出的要求的衝突，封鎖住各種革新，倘若它內部自身的複雜性能自動改變和增加，這些組織有能力控制環境的變化，並且因為其大部分成員的不滿和低落而制造巨大的磨擦和損失：“複雜的組織和獨裁政治的統治形式往往互相排斥。”(24)官僚組織在不太複雜和不太穩定的外在環境裏顯示出優越性——任務簡單、革新指數很低、不太工業化的社會體系的典型。這很可能是三十年前大多數國家的情況。(25)

最後，關於組織分析的方法論，提出幾點想法。我們以一些組織形式所作的評論性的解釋，在我們看來有下列特點：

組織上的各種不同格式塔（Gestalt）學派的出現，是一場包括結構和過程、形式和內容運動的結果。從分析的角度來看，結構和過程、形式和內容是相分離的，但是又聯合在根據組織的基本勞動推斷出的等級制次序內。該組織的基本工作包括由輸出到輸入（決定或產品的出現以及其執行或推銷），目的在於能達到確定的目標和保證生存。因此，都在試圖顯示出各種不同組織形式存在的必要性，不再像通常那樣（尤其是對於官僚機構），作為孤立、無內在聯系和與提出的具體問題脫節的成分羅列出組織形式的特徵。這樣，只有組織形式的價值觀念是在相當廣泛的範圍內判斷的結果時，它才似乎有意義。

除此以外，在這種敘述的基礎上有可能開始作一些對照性的研究，任何一個組織構思的成分和基本座標都已主題化。

(24) Gronemeyer, 51.

(25) Jesuino, 257; Jun, 134s, 295; La Porte, 353; Hage/Finsterbusch, 158, 162; Pankoke/Nokielski 95; Pfeiffer, 67ss; Lourenco/Rocha, 443s; Gronemeyer, 13, 25, 51, 57, 63s; Hill, et al., 101, 417; Deutschmann, 523s; Gebert 1974, 54, 61s, 76; Gebert 1978, 108, 115s, 118, 121ss; Hull/Hage, 571s.