

組織理論 整合結構與行爲

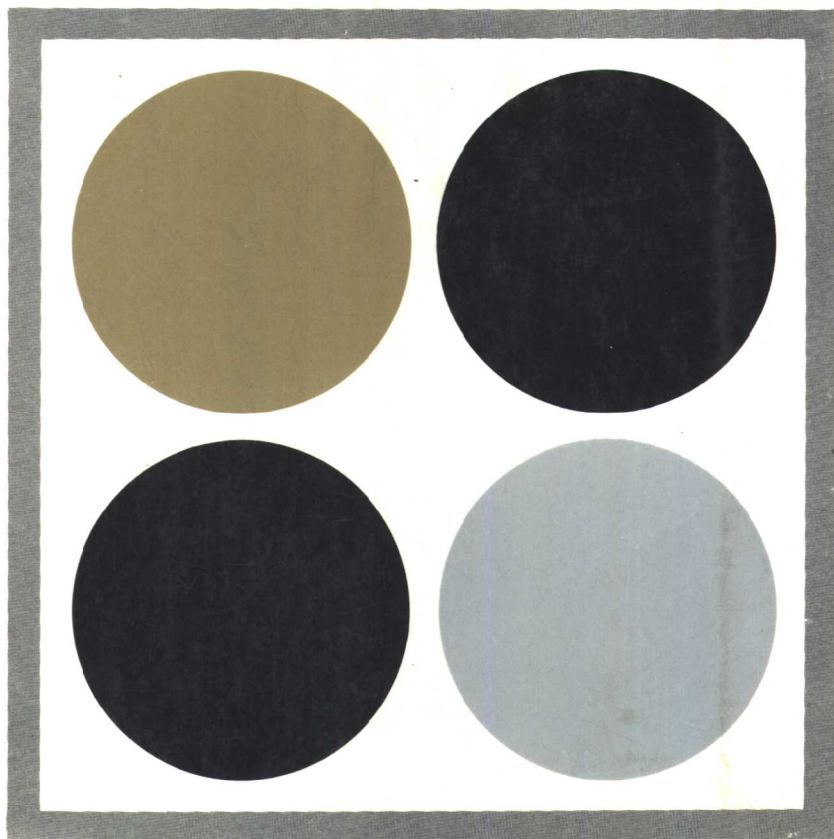
Gary Dessler 著

余朝權 何雍慶 吳秉恩

林志忠 林泉源 張東隆

賴榮仁 · 譯

吳 定校訂



第一篇

組織理論的基礎

第一章

組織理論導論

本章綜述

本章之目的在界定「組織理論」與本書綱要。

I、科學、理論與組織理論

就最普遍的意義而言，科學是經由系統化獲得與整理的知識實體。物理學、生物學、以及化學是科學，同樣地心理學與其他行為科學也是科學。對組織的系統化觀察與分析可以稱之為「組織科學」(Organizational Science)，而其主要的最終產品「組織理論」(Organization Theory) 目的在解釋一套組織事實及其彼此間的關係。經由本書可以看到過去五十年，所建立的許多組織理論。這些理論幫助我們瞭解組織的結構與行為，並預測如何變動——比如控制幅度的擴大——可能影響組織結構、行為與效能。

「假設」(hypothesis) 是暫時性的理論，是一項有待驗證的理論，但是尚未得到足夠的實證支持以獲致成熟理論的地位。假設經由科學方法驗證，而「科學的」這個字的肇源就有助於解釋此方法的本質。科學 (Scientific) 源自拉

丁字「知識」(Scientia)；以及 Facere,「做」。因此,「科學」(Scientific) 字面上的意義就是「知識的創造」。基本上,科學方法涉及觀察、類化、實驗的循環；即觀察某些現象,建立一般性結論以解釋此一現象,並從事實驗以驗證假設。實際上,此一循環是無止境的,而科學的領域經由科學家以觀察、類化、與實驗的方法蒐集新的資訊而加以擴大,新資訊並被編織進演進中的理論體系。

在單純的觀察、類化、與實驗之外,還有更多的科學方法；就像除了遵循某些既定步驟規格之外,還有許多繪畫的方法一樣。如韋佛(Warren Weaver)所指出,科學：

不是技術,不是妙訣,不是某種神秘的禮讚,不是偉大的機械巨人。科學是人類精神的探險,基本上是藝術的企業,多由學術的想像所激起,並且多基於人類是它一部份之宇宙的信心、合理、秩序、以及美好。

因此,科學是系統化的知識實體,理論為其主要的表達,科學理論提供一般性關係與架構,使我們得以瞭解、解釋、並預測我們所專注的科學內現象。理論經由科學方法來建立,它不僅涉及觀察、類化與實驗。科學方法更是一種態度,其特徵為好奇、理性、胸襟開闊、客觀與誠實。更有甚者,我們不應讓科學方法本身為科學方法的陷阱所惑。試管、量尺、規矩與問卷為有用的科學工具,卻不是科學,也不是科學方法——只是一種輔助工具。

最後,必須謹記的是儘管科學方法涉及例行的實驗步驟,卻不是永遠如此。科學確實儘可能地從事實驗,以確保所衡量的確為所要衡量的,並提供給其他科學家可重複進行的步驟順序。然而科學的進展充滿了「意外收穫」(Serendipity)的例子,完全出乎意料的發現在科學的過程中具有重大的影響。許多組織理論家的發現,如伍華德(Woodward)與霍

桑研究者 (Hawthorne Researchers) ，就是這種例子。

II、分析組織的架構

本書討論組織理論，而對於組織理論吾人暫時界定為瞭解、解釋、與預測組織效能的架構。吾人將以回顧各種不同題材的研究發現來探討，著眼於認清下列問題：

- 一 組織效能的主要決定因素；
- 一 這些決定因素之間的關係；
- 一 什麼因素造成某組織有效能，而另一組織沒效能；
- 一 此類知識對實際問題的應用性；
- 一 為什麼組織在某一情境下有效能，在另外情境下沒效能。

吾人在本書中假設組織為一套系統——組織為有目的之社會單位，由執行各種經協調而有助於組織目標的不同任務的人員所組成。此一定義有幾點涵義，包括吾人需要視本書名專題（部門工作、領導、羣體等等）非為分隔的個體，而係以其彼此間、對組織、以及對組織效能的關係性來看。

本書的專題包括組織系絡 (context)、決策制定、組織結構、激勵與順從、領導、羣體，以及變革；選這些專題係基於它們彼此相互影響並影響組織效能的假設。分析這些專題，以假設開始著手以暫時性地解釋它們如何彼此相關並與組織效能有關，可能是有用的。吾人的假設架構如圖 1.1 所示。此一架構的合理性如下。

A. 系絡

首先，可以看出我們的架構假設組織的系絡——其環境、技術、與規模——影響其組成與管理。在第四章，我們

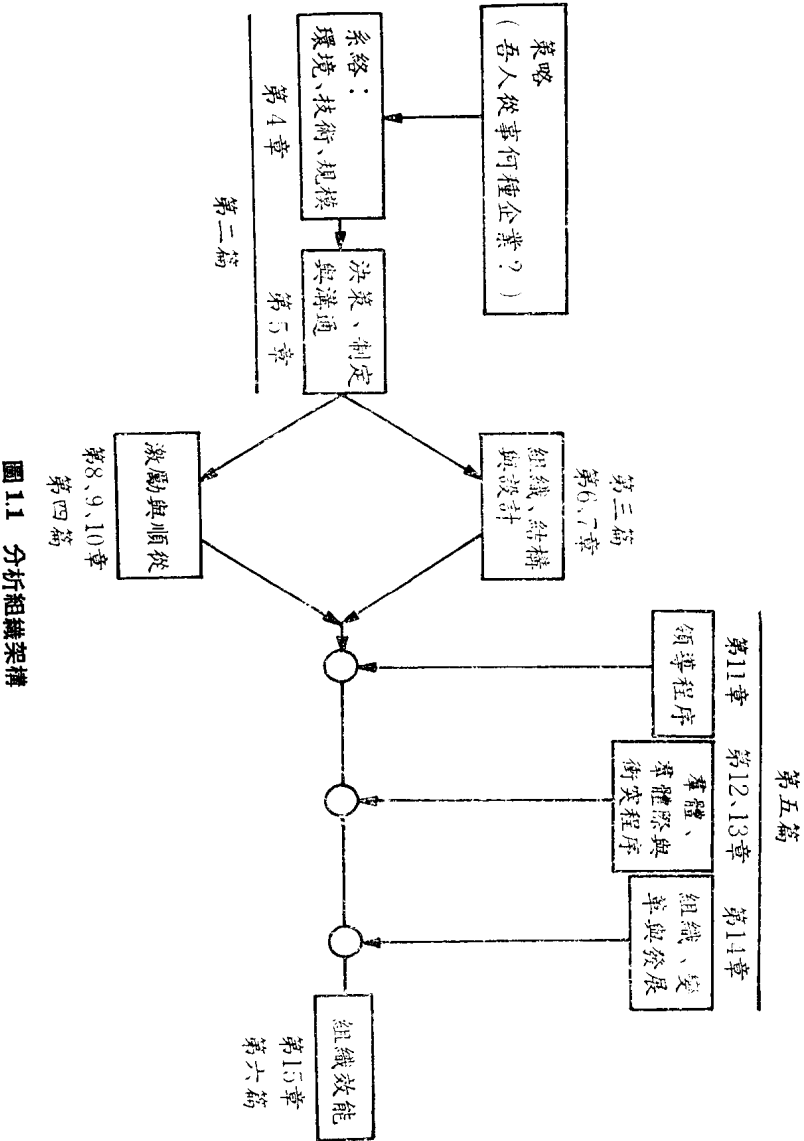


圖 1.1 分析組織架構

解釋組織策略（Strategy）——其基本長期計劃——如何回答「吾人從事何種企業？」的問題，並因而決定組織必須競爭的環境，以及其技術與規模。回過頭來（也在第四章討論）組織系絡對於組織如何建立與管理，具有重要影響力。例如，我們可以看出公司內強調管理，有效的組織傾向於「機械式」（Mechanistic）。它們強調依據規則與依據指揮鏈，而且它們有專門的分工與專斷式領導。另一個極端，像研究室之類的組織可能具有不可預測的、非例行性的任務。在此，強調創造性與企業性活動，並鼓勵這類活動，這類的組織傾向於「生機式」（Organic）。它們並不督促員工「按規則去玩」或嚴密地遵從命令行事；同樣地，工作傾向於較不專門性，而領導則傾向於較參與性。決策程序、溝通、與資訊處理（在第五章討論）亦有助於解釋組織與其系絡間的關聯。

B. 結構與順從

其次——這是相當重要的——吾人假設有兩種基本的組織面（其結構，與如何確保順從）為組織理論學者所着重，因而我們應該在本書裏面強調。第一，在第六章與第七章裏，我們提出組織結構與設計的問題；此一問題，換句話說，為如何分配特定任務與責任於組織成員中。在此吾人討論諸如部門化、控制幅度、協調與組織背景環境如何影響每一層面的結構層面。

然而從組織理論學者（或管理者）的觀點來看，僅僅對個人指派任務是不夠的；除此之外，你必須確保任務實際上被執行——即順從業已發生。為了一個組織能夠有某種程度效能地運作，每個人必須能夠假設他所領導的人們將服從其命令並執行其任務。總裁領導副總裁以增加效率，貨運經理

領導卡車司機以交貨，而生產工頭領導員工拴緊螺帽，均基於命令會被執行的假設，來發布命令。直到命令被執行，任務才能够以整合的方式貢獻於組織目標。若命令不被遵從，便無法確保組織結構的邏輯能有效地運作。因此，我們在第八章、第九章、第十章討論激勵與順服。我們認為順從與結構為必須處理的兩大理論性專題，而且兩者均受組織系絡的影響。

C. 社會影響

然而，儘管具備有效結構及確保順服為組織效能的重要決定因素，其他因素也影響效能（通常透過對結構與順從的影響）。從第十一章到第十四章，我們討論四種影響因素——領導、工作羣體、羣體間衝突、以及組織變革與發展——特別著重於「此一特別因素如何影響組織結構與順從」的問題。

D. 效能

最後，在末章裏我們著重組織效能並回答上面所提出的問題（什麼是組織效能的決定因素？等等）。

可是在進入組織系絡模式的第一階段以前，我們將討論（第二章、第三章）管理與組織理論從工業化時代以前到現在的演進情況。這將有助於吾人將各種組織理論轉換為對組織的展望，並為以後各章奠下論述的基礎。

第二章

古典組織理論

本章綜述

在本章與下章我們將討論自產業革命前以迄現今，管理與組織理論的演進情況。配合吾人的模式，讀完本章時，你們應能回答以下問題：

- 1.對於組織應如何構成，每位理論家有什麼處方？
- 2.對於如何最能確保順從（員工執行被分派的任務），每位理論家有什麼處方？
- 3.每位理論家注意影響其構成組織與獲取順從方法的有關工作任務是什麼？
- 4.每位理論家注意影響其構成組織與獲取順從方法的有關組織環境是什麼？

吾人在本章將看到古典理論家所指示的組織一般是高度集權，所包含的任務是十分專業化的。這些理論家通常指示嚴守「指揮鏈」與運用紀律、規則與嚴格督導來確保順從——這些處方一般是配合這些早期理論家所注意到的環境與任務。當時生活的步伐比較緩慢，組織很少被要求做快速決策、工作任務要求例行性努力即可、談不上創造性。在此種環境與這些工作種類之下，古典理論家與其前輩所開的僵

固「機械式」處方已運作得很好。

本章大綱如下：

- I、背景：產業革命前的時期
 - A、埃及、希臘與羅馬
 - B、中世紀時期
 - C、資本主義式的倫理與經濟的個人主義
 - D、繼承時期
 - E、產業革命
- II、科學管理
 - A、泰勒
- III、行政管理學家
 - A、費堯
 - B、尤威克與古立克；穆尼與賴利
 - C、韋伯與科層組織理論
 - D、行政管理與科層理論的評論
- IV、摘要

I、背景：產業革命前的時期

古典理論的許多結構與假定在產業革命發生前已有其淵源，所以瞭解此種背景對於透視古典理論是重要的。

A. 埃及、希臘與羅馬

第一個大規模的組織是埃及的國家獨佔廳，用來執行諸如灌溉、開運河、蓋金字塔等專案。在組織的頂端是法老（Pharaoh），他依據神權行事並授與一些權給其大臣。大臣做宰相、大法官、財務大臣，直接向一個精巧的官僚組織負責，此組織以成千上萬之奴隸為基礎。埃及的經濟幾乎全

是農業性的、官僚組織的，主要功能乃是預測並使用尼羅河之漲落。

雖然舊約與巴比倫文獻均指出同一時期已有商業存在，但直到古希臘興起，貿易始趨繁盛。但是諷刺地說，提佛（Tilgher）指出貴族政治的或哲學性的希臘，發現任何將心靈帶入與物質世界接觸的活動是痛苦的，並且必定是恥辱的……真理才是唯一值得關心的事。因此一般商業，尤其是借貸，只為奴隸與較不受尊重的人民所進行；而事實上在希臘民主社會中，工人與商人是不允許具有公民權的。對於地位較高的希臘人而言，商業是必需的，但卻是討厭的。

羅馬人繼續輕蔑企業，因此將這些活動交給希臘人與東方自由人的手中。雖然貴族政治為了戰爭籌款，與企業妥協，但仍堅持不信任商人。然而貿易繁盛後，羅馬政府便日益介入所有經濟生活的層面，這主要是由於需要商業標準化以及需要由政府保證的重量、測度與貨幣制度的緣故。還有，政府課征關稅與罰鍰，並且管制同業公會。高高處於這種種政府功能之上的是軍事化獨裁，透過紀律與功能主義此二觀念，用鐵腕來經營帝國。功能主義賦予其本身在各種軍事部門與政府部門間高度專業分工，以紀律確保順從，即以使用堅固的、層級的、集權的結構以執行各種功能。

當獨裁的羅馬軍事化組織達到顛峰時，天主教會開始名聲大噪。然而，教會領袖發現此種聲名大噪乃是一把雙刃劍，在西元二世紀時，他們開始瞭解到新教派的興起正威脅到教會的根基。此事顯示在他們積極的為組織內成員之許多活動界定目標、教義與情境。結果是發展並建立了聖經的教規、教義與集中權力來源，其目的在確保天主教教徒與聖職人員之順從。

B. 中世紀時期

羅馬衰落與文藝復興之間的特徵是停滯、缺乏經濟與社會發展。封建制度主宰歐洲的經濟生活與農奴，農奴在法律上是自由的，但幾乎完全依靠地主，農奴代替奴隸當經濟社會層次的基石。天主教會是大機構，並且實質上遍及所有人類活動之領域，包括世俗的與精神的。強調救世，歐洲人被教導從天堂之不朽導致實質的、人的生活。

天主教會宛如超級政府，警告收取利息的貸款或避免在生活中欲望無窮的作法使企業的觀念變成必須的罪惡。但哈比森(Harbison)描述天主教會似是一種矛盾——「神權的教會，具有人的世界性組織」——成爲歐洲最大的地主並雇用成千的農奴。當中世紀末期，隨著成長的重商主義，教會對商業活動的觀點有顯著的轉變。然而，即使有這些放鬆，主要的觀點還是貿易與商業乃是應容忍的必要的罪惡。例如，陶尼(Tawney)描述中世紀時期與它對商業的觀點如下：

所以到處有限制、警告，反對經濟利益干擾重大事件。人追求爲其身份生計所需的財富是正當的，但追求過多則不是企業，而是貪婪，貪婪是該死的罪惡。貿易是合法的，不同國家有不同資源顯示出那是神的旨意；但是那是危險的生意。一個人必須確定他帶來大眾利益，而他取得的利潤並未超過他的工資。私有財產是一種必要的制度，至少在墮落的世界；當貨物是私有時比它們是共有時，人們工作更多爭吵更少。但是對忍讓脆弱只是可忍受的，不是讚賞期望如此。

這種反面觀點在古希臘有其淵源，而現在仍留存在某些羣體與文化中。在工業化發生之前，它必須與新觀點（資本主義的倫理）相平衡。

C. 資本主義式的倫理與經濟的個人主義

此新倫理有宗教、政治與經濟的根源，並在十字軍東征時就有其淵源，十字軍是封建制度本身的一種結果。十字軍以建立新貿易路線，並且暴露出歐洲偏狹的文明於東方的富饒，來激勵商業。最先的破裂開始出現於以教會的名義加入十字軍者，他們以堅定的宗教信仰從事東征，瞭解並震驚於中東文化在許多方面竟優於歐洲（尤其是貿易與工業）。簡而言之，十字軍以打開新貿易路線、貢獻於城市的興起與新中產階級的崛起、削弱基督信念之主宰而激勵商業的進展。

漸漸地，繁榮之傳播、宗教束縛為十字軍所鬆弛以及教會之超量導致損害了教會各種世俗任務的根基。慢慢地，全歐洲的三種主要權力（任用、徵稅與管轄）被君主所佔有。在德國，國家政府是最脆弱的，馬丁路德(Martin Luther)宣告他的九十五篇論文，打開宗教堤防的第一個洞，留住了個人主義。

經濟的個人主義，如哈比森所述之個人主義與改革同時發生，而不是改革影響了個人主義，這點在路德的「要求」觀念裏有其基礎。這觀念放棄天主教實質生活的觀念——呼籲個人實現強加於他的義務，這就是他的要求。還有，路德強調聖徒（不是教會）為權威根源，以及基督徒整併教會的說法吸引廣泛的接納。他的觀念為工人所擁護，工人覺得教會與世俗的束縛均應解放；也為中產階級所擁護，他們首次看到作為貿易與商業基礎宗教理論的情景；也為統治階層所擁護，他們嫉妒教會所擁有的土地。

當路德的眼光成為過去時，卡爾文(Calvin)的眼光則成為目前的，他接納他那時進步的商業觀念。他發展上帝選民的觀念，他們是命定要被拯救的。每個人必須承認他自己

爲上帝的選民，若不如此，則他的缺乏自信將被解釋爲缺乏信仰。爲了得到此種自信，每個人必須努力工作，此活動能驅散宗教的疑念，並給予天寵的確定性。

雖然新教未寬恕追求財富，但它鼓勵將密集活動當作好生活的目標。同樣地，浪費時間以及不願工作是最該死的罪惡，而且分工與專業化工作若導致提高生產之質量，則是神意的結果。尤有進者，這種分工安置每個人的要求並需要他盡力而爲；沒有一個「專業」的工人顯示出他缺乏恩寵，那也是命該如此的。

宗教過去對產業曾有節制的作用，現在它漸漸地有一種促進加速的功能。不像中世紀的天主教徒被教導爲生計、修道院的存在而奮鬥，可期望獲得拯救；清教徒被教導去相信努力工作反映出他是命該如此這一事實。尤其在：「假使一個人的命運附著於他自己與他的造物者之間的私人交易，那麼留下什麼餘地讓人來介入……清教徒以一種人意識到他是被決定與被選取的人（所有的疑念可減輕下來）的魔力，投身於實務上的活動。」

這些都是有權威性的觀念，而且如陶尼的註解：

像一些人類特性被壓抑，直到有了成熟的處理方式才解放它們，清教徒主義的意向使得它後來成爲反對經濟關係控制運動的有力盟友，經濟關係假借社會道德或公共利益之名，但並未顯現出來，直到政經變遷爲它們的成長提供一種同性質的環境。

就經濟上而言，中世紀有過豐富的時期，因爲相當簡單而具有地方性的經濟，無須資源配置的精緻理論。走向中世紀末尾時，增多的貿易導致國內或生產系統外機構的成長。在此種制度之下，商人在採購原料與銷售成品方面均做爲中間人。在取得原料方面，商人分配原料給個別的工人或家

庭，他們使用其自己的設備以製成品換取工資。此制度很適合於中世紀末期：當時貿易仍處於它的幼稚期，還未發展出對商品之大量需求，而且國內制度本身的性質對原料或成品之標準化產生作用。然而當貿易量成長時，此制度被證明日益無效，而文明無情地朝向產業革命發展。

十六世紀的時候，國際貿易以及集權政府的興起導致重商主義的經濟哲學，在貿易的融資與規定方面，給予政府一種堅強中心的角色。十八世紀的時候，經濟思想的重農學派，歸斯尼（Francois Quesnay）倡導自由放任的資本主義，其後轉而影響亞當史密斯（Adam Smith）的哲學。史密斯在其名著「國富論」要求政府與經濟分離，並描述市場「看不見的手」如何確保資源流向最佳的消費以及最有效的報酬。每一個人或國家的經濟理性與自我利益，在完全競爭市場運作下，將為所有人或國家產生最大的繁榮。對史密斯而言，分工與工作專業化是自由競爭市場機能的支柱，將使得生產力和產出呈現巨大的增加。洛克（John Locke）的論文「關於文明政府」就在此時期印行；在那篇論文，洛克攻擊君王的神授權力並敘述一六八八年英國不流血革命的原則。公正、平等與人權成為政治活動的主要原動力。

大約一七五〇年的時候，意識型態與文化的階段已被產業革命的出現所定型。經濟理論強調功利的合理性與個人的自我利益；每一個人被假定衡量對他開放的各種經濟選擇方案，並且一致選擇引起最高淨利得的方案。對於工人而言，就是最高可能的工資。尤有進者，宣稱分工的利益被當作工廠制度的經濟理論。結合這二種觀念，基督新教——尤其是後來的清教徒主義——為努力工作、專業化與競爭提供了宗教的理論。

雖然諷刺性地說，經濟理性、自我利益、命定的觀念在

某些方面對政治自由的新觀念有抵消力量；但根據私有財產與技術才幹的「法定——理性權威」已取代了傳統的建築在君王神權的社會階層權威觀念。領袖與企業家以前根據神權觀念以及像馬奇維利與霍布斯(Machiavelli and Hobbes)的哲學，獨裁地對待工人，現在則有異教的倫理來引導他們。結果是其後若干年許多管理學者（如同馬曲與賽蒙者）繼續視工人為「無生氣的執行分派給他的工作……在系統裏作為一常數而非變數。」

D. 繼承時期

產業革命前之末期，主要的組織繼承物反映在權力的傳統社會階層觀念、希臘人對工作的看法。而領導的指揮哲學則反映在馬奇維利與霍布斯的著作。當時所強調的是，組織結構是高度集權的、工作按專業化分成功能單位，而紀律、教條與恐懼被用來確保工人的順從。堅固的層次的指揮鏈是一種規範，權力與溝通從最高層宣洩而下。於是，這些無彈性的組織大大反應出一種穩定的、相對無變遷的環境。像杜佛勒 (Toffler) 所說：

每一時代產生一種形式的組織以適合於它自己的進行速度。在長時期的農業文明時代，社會的特徵是低度的變化。溝通與運輸的延擱，緩慢了資訊移動的速率。個人生活的步伐相當緩慢，而組織很少要求做我們認為是快速的決策。

E. 產業革命

新經濟、宗教與政治的觀念同時出現，一併造成一種催化的氣候，在那種氣候下，伽侖略、吉爾伯特、哈威 (Harvey)、瓦特等人的科技發明對工業化頗有貢獻。產業革命