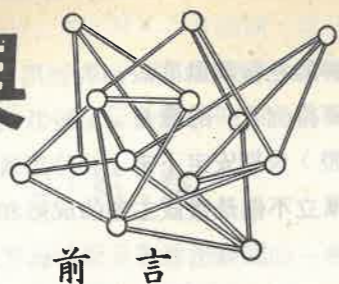


# 策略與結構



前言

趙安國譯

權變研究法：強調研究

那些幾乎瀰漫了你我日常生活每一層面的組織（如公司、學校、政府）都具有某些共同特徵：即，他們都是有目的之社會單位（Purposeful Social Units）；皆由一群人所組成，這些人藉協調方式以達成各種分化的工作（Differentiated task），進而對組織目標之達成有所貢獻；再者，所有的組織都有一名或一名以上的管理者，以策劃工作之完成，以分配人員之作業（Staff the Operation），以指示工作之進行，並藉測度成員之工作績效（Performance）而控制結果之產生。

但從另一方面而言，組織間又存在著相當大之差異。例如當我們比較——貫作業之汽車裝配線與一研究實驗室（Research Laboratory）此二組織之不同時，某些我們可能會發現到的組織差異列在表 1.1 上。

表 1.1 組織情境（Situation）之比較

	汽車裝配綫之組織	研究實驗室之組織
目 標	效 率	創新（Innovation）
組織結構	非常明確；高度分化且界說明確之工作；明確之權威綫（Authority Line）；由上而下之溝通；多數決策乃中央集權式的。	工作範圍寬廣（Broad）；工作日有所異；不甚遵照“指揮系統”（“Chain of Command”）；有衆多之平行、上行、下行溝通；決策時頗多授權。
領 導 （Direction）	人員參與決策之機會狹隘；嚴密之工作監督；訴諸成員之經濟動機；封閉的，限制性的心理氣候。	決策時有衆多人員參與；領導者立下概括（Broad）之目標後，略予監督；訴諸成員較高層次之動機（如，成就之需要，能幹之需要）；開放的、支持性的氣候。
人 事 （Staffing）	重視技術性技能及在職訓練（On-the-Job Training）；明確之績效標準；技藝及成效為人員測試之標準。	重視分析能力及較長期性之發展努力；多元化之績效標準；智慧、人格及才能為人員測試之標準。

規 劃 （Planning）	非常周詳之計劃；短淺之規劃視野；十分依重現存政策、步驟及法規；依據歷史趨勢而預測。	計劃只涵蓋主要事項；長程之時間視野；只有極少量之政策、步驟及法規；依據直覺方式而預測。
控 制 （Control）	強調效率；時常檢查品質，由中央管理人員控制，不重視自我控制；績效標準明確且多樣。	強調全面的結果；不時常檢查品質；重視自我控制；績效標準少而且概括。

近年，有關「組織與管理」這方面的研究者及作者，對此種組織差異分析愈來愈多，因而導致了權變組織理論（Contingency Theory of Organization）——或情境（Situational）組織理論——之發達。此一組織理論主張在處理組織結構、領導、人事、規劃、及控制等問題時，必須因應組織環及其工作性質而加以適當地調整。因而今日之研究者及從業人員（Practitioner）都很重視下一事實：適用於管理裝配綫之組織與管理方法與適用於實驗室的是十分不同的。

除對組織以權變的觀點作研究之趨勢外，另有愈益強調實用研究（Applied Research）之趨勢。此種研究法雖有其缺失，但因其研究所得使得學者、理論家及管理者在處理組織問題時有一更為有效之基礎，而此一功效却非那些指示性的“如何…如何…做…”的管理書籍之所能及。其所以如此乃因“當我們瞭解了組織運作的方式之後，管理者便能事先預測各可供抉擇的管理措施（Action）將會產生何種結果，並使他們能選擇出各種能推動組織達成目標的措施。

## 組織目標

所有的組織都是目標導向的（Goal-Directed）。然而學者、作家在擬具目標時都瞭解目標是多元的（The Multiplicity of Goals）。例如，許多作者將目標分成正式目標（Official Goals）及操作目標（Operative Goals）二類。所謂正式目標指的是那些為滿足“公眾消費”（“Public Consumption”）而設定之目標。它們通常被強調在高級行政者（Executive）之年度報告及陳述中。此種正式目標之作用大致在反映社會對該組織之期望，而操作目標是指組織實際上所追求的目標，該組織之實際運作乃由此目標所形成。操作目標與正式實際目標也許只在明確度（Specificity）上有差別，但在通常情形下，因為該組織之高級領導者不情願或無能力貫徹正式目標，因而二者常易產生顯著之差異。

組織目標除了明確程度有差別外，另外其可供測度的程度也有差別。例如在將“在兩年內增加10%之投資報酬率（The Return on Investment）”與“增加利得”（“Maximizing Profits”）二者相比較，則前者不但較為明確且其可測度也較高。通常，在一層級組織體系（Hierarchy）內，層級愈低者，其目標愈為明確可測。而“增加利得”此等性質概括的目標只適合高階層人員所運用，以之作為策劃工作時之一般性指導原則。該策劃工作（Strategic Plan）乃形成組織輪廓及推動組織之始源。

## 多元目標

雖然古典經濟學者認為“增加利得”乃企業唯一之目標。但今日之理論家却認為此一假設的理由不夠充分，認為組織的目標是多元的。而此一事實得到了下述研究所得之支持。英格蘭（