

機關組織理論的研究途徑

姜占魁

對於機關組織理論之研究，已不純係政治學和公共行政學的工作了，其他社會科學，諸如心理學、社會學、和經濟學等，也皆以研究機關組織論為其主要工作之一。

何謂機關組織呢？各家因研究之途徑不同，故對機關組織所下的定義也不一。縱使各家定義不一，然其內容多大同小異，不必一一細舉，此處我們只列舉高思(John M. Gaus)和巴那德(Chester I. Barnard)兩人的定義，就足以代表其他了。

高思說：「機關組織，係一種人員合理調配和運用的組織，經由職務的合理分配，使其能協力一致，以求達到為大家所協議的目的。」(註一)從這一定義中，我們可以發現四項主要的因素：第一、「目的」。任何機關必須有一個目的，假若沒有目的，人員的工作行為便失去憑藉，無所遵循。第二、「意見的一致」。即目的必須為全體人員所同意。假若一個機關所追求的目的，被認為沒有價值，人員當然不會為了達成這個目的而全力以赴。但，縱然目的有價值，必須為全體人員所接受，然後才能期望人員的工作行為以達成目的為依歸。第三、「人員之調配」。人員必須予以適當的調配，如缺乏調配，便是一羣烏合之衆。第四、「權責的合理分配」。所謂權責的合理分配，也就是合理的分工制度。這四大因素如果缺一，即不成為機關組織。再看巴那德給機關組織所下的定義：「機關組織，乃係集兩人以上的活動或力量，加以下意識的協調，使從事一致、合作行為的組織。」(註二)從這一定義中，我們找不到「目的」這個因素，故與高思的定義略有不同。巴那德認為，機關組織形式上雖有既定的目的，但如以這一目的來解釋和研究人員的工作行為，是毫無助益的。假若我們要想以目的作為研究機關組織的依據時，機關的目的應該是「求自我生存」(Self-Survival)。這對於後來機關組織理論的研究，影響頗巨。

綜觀以上兩個定義，我們可得到以下的概念，即：有形的機關組織充分表現出是一項理性行為的組織，經由協調、權責的合理分配、及指揮系統的統一，以達到工作行為的完整和一致，用以有效的達成機關的既定目的。

研究這一組織體系的學者所採用的途徑，派別甚多，此處選其重要者，加以討論。

一、行為學派

行為主義，爲晚近歐美社會科學研究的主流。現在一般學人，多喜談行為主義，在心目中認爲一談到行為主義，便是時髦，係站在時代的最前哨。其實，目前的社會學、心理學、政治學、人類學、經濟學等所採取的研究途徑，無不包括在行為主義之中，所謂行動主義，僅係研究上所採取的一種途徑而已，與政治學、心理學……等，根本不能相提並論。大凡非以人類社會行爲或個人行爲爲研究的對象，而專心研究法規制度或組織形態者，可稱爲傳統學派，不包括在行為主義之內。更明確言，行為主義研究的對象，爲「實際情形如何」(What it is.)，而不是研究「應該如何」(What ought to be)，也就是說，在研究過程中，研究者雖潛意識中存有是、非、善、惡的價值觀念，但研究活動並不受價值觀念的影響，僅將客觀事實或促成客觀事實的因素研究出來，提供於社會。有時，研究者可能在研究成果的結論中，附帶提供建議事項，討論到「應該如何」的問題，這些建議事項中，當然存有價值的成分，但建議是否正確，尚須視實施後的成果而定，故學者的建議，並不含排他性而奉爲金科玉律。因此，有人常說某人屬於行為學派，某人非行為學派，往往會差以毫厘而謬之千里。

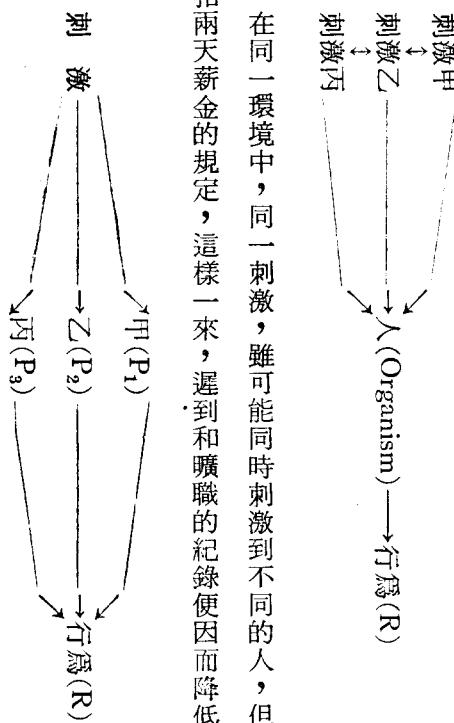
但是，本節中所討論的行為學派，係以狹義的觀點討論，也就是說，純以心理學的觀點研究個人的行爲。從心理學研究個人的行爲，乃完全根據牛頓的機械原理(Newtonian mechanism)研究刺激和反應(Stimulus-Response)之間的關係。刺激和反應之間關係的研究，多仰賴行爲的因果關係。行爲因果關係大概有以下各種情形：

(一) 任何行爲的發動，一定有原因。所謂原因者，也就是刺激。一個刺激加諸人身，人一定會引起反應，反應的結果而產生了行爲。如果用公式表示，則爲：

$$\text{刺激}(S) \longrightarrow \text{人(Organism)} \longrightarrow \text{反應}(R) \longrightarrow \text{行爲}(B)$$

(二) 刺激和反應之間的關係，並不像我們所想像的這樣簡單。有時，一個人在某一特定的環境和時間內，可能受到多種不

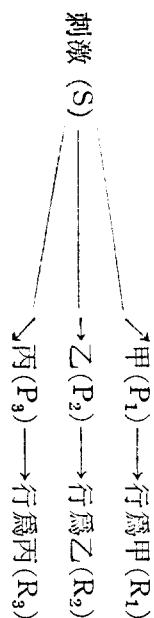
同的刺激，對於這許多刺激也必產生不同的反應。同時，有的刺激特別強，有的則甚弱，而且不同的刺激之間又可能存在著強烈的矛盾。在這種情形下，人究竟可能對那一刺激引起反應？這是很難確定的。猶有進者，一個人對於刺激的反應，尚須視他當時本身的條件而定。例如在三天未獲一口餐的人面前，置以美味的食物，所引起的反應必甚強烈，放在飽餐的人面前，則根本引不起反應。因此，在我們研究刺激和反應的關係中，必須先研究各種刺激之間的相互折衷、抵銷後所產生的力量，再研究受刺激人當時本身的條件後，始能了解他的反應行為。這種關係，我們可用下列公式表示之：



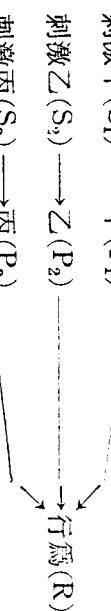
③ 在同一環境中，同一刺激，雖可能同時刺激到不同的人，但其所引起的反應却相同。例如一個機關對於遲到或早退的人，有扣兩天薪金的規定，這樣一來，遲到和曠職的紀錄便因而降低。如果用公式表示這種刺激和反應之間的關係，則為：

這一關係，為我們一般人普遍所抱有的觀念，認為無論採取任何措施，立下任何法規制度，終會達到普遍的效果，放之四海皆為準。

④ 但是由於人因生活經驗、社會、家庭和教育背景的不同，或因個性的不同，對於同一刺激，可能引起不同的反應。例如，有的人犯了過錯後，如果給以適當的懲罰，可能產生事先可以預料到的良好效果，可是有的人犯了同樣的過錯後而給以同樣懲罰，可能使其犯錯的行為更趨嚴重。下列公式可以說明這種關係：



四 在同一環境和時間內，不同的刺激加諸不同的人，可能產生相同的行爲。這種關係的公式，則為•



根據這一關係，我們可以了解，任何機關內做為一個領導者，對部下的領導，須具備一個先決條件，就是必須了解部下各個不同的性格，然後始能針對部下之不同性格，施以不同的領導方式。例如北方人，性格爽直，對於任何刺激，不免會引起直接了當、毫無保留的反應。領導者對於他的領導，必須謹慎，施以適當的領導態度，然後方能避免不必要的衝突。

(六) 刺激和反應之間的關係，仍然不像以上所討論的如此簡單。我們知道如以受刺激人的立場言，刺激均產生在環境。刺激固然可以引起反應，但由於反應的結果，又可能改變了環境。故刺激與反應之間並非處於單軌溝通的關係中，而是處於雙軌的關係中，換言之，即處於相互影響的關係中。例如一個經常受家長責罰的少年，由於長期受責罰的結果，可能使其铤而走險，誤入歧途。對於家長責罰的這一不良反應，也可能改變家長的管教態度，為了設法挽救子女，就不得不由重視責罰變成重視誘導了。故我們又可以用下列公式表示刺激和反應之間的關係：

$$\text{刺激 } (S) \longleftrightarrow \text{人 (Organism)} \longrightarrow \text{行爲 } (R)$$

以上所論，係採用心理學的刺激和反應原理，研究個人行爲。但如以這一原理研究機關行爲和社會行爲時，便嫌不足了。推其原因，不外：第一、刺激和反應之間各種關係的公式，過於靜態化和瑣碎化，而且僅限於個人的行爲，對廣泛的社會因素是無法進行研究的。第二、刺激和反應原理只能研究顯而易見的明確行爲，對於人的隱而不現的情感和思想，也不能予以研究。

。第三、所謂刺激，多係一種加諸形體上的行為，這種行為固然可以在實驗室裡予以掌握，以便進行研究，但如施之於人類社會關係上，便不實用了。故，狹義的行為學派，固然可以增加我們對個人行為的了解，但對於機關行為的研究，便無大補益了。

二、工作現場研究學派

另外對機關行為研究的一個派別，稱為工作現場研究學派。這在英文中稱 (Field theory)。顧名思義，這一學派實際的研究途徑，係親臨工作現場，直接觀察人員的工作行為。這一學派的主要倡導者為魯文 (K. Lewin)，追隨魯文之後者，有葛萊特 (D. Cartwright)，贍德 (A. Zander)，和費士停格 (L. Festinger) 等人，合稱為魯文學派 (Lewinian school)。這一學派已經跳出了狹義行為學派的範圍，不再以研究個人行為為滿足，進而開始研究小團體的行為，故又稱小團體研究學派 (Small Group studies Group)。這一學派雖然跳出了以研究個人行為為主要對象的範圍，但仍不脫離心理學的範圍。

這一學派的主要假設，乃認為小團體內各種關係的動態現象，係由小團體本身組織上的特性所促成的，並非由個人人格的特性所造成的。

現場研究學派雖以小團體為研究的主要對象，但各學者所研究的重點並不一致。例如葛萊特以權力 (Power) 為出發點，研究小團體中的權力關係。但他把權力視為一種影響力。根據這一權力觀點，如果我們認為甲的權力大於乙時，乃指甲有影響乙的行為的能力 (註三)。葛萊特既視權力為影響力，我們可以下一結論，即葛氏雖以研究小團體為其主要對象，但仍不脫離「個人」的範圍。因為他把一個人影響力的大小，完全視為個人的特性，與小團體組織上的特性無關。但是，一個人影響力的大小，並不一定純係個人的人格特性所致，乃多係由小團體組織上的特性所使然。葛氏拋開組織上的特性而不談，專心研究個人影響力的大小，以確定小團體中的權力關係，未免捨本逐末，只重視現象而忘却了原因。

費士停格犯了與葛氏相同的毛病，他雖以小團體現場為研究的對象，可是也不脫離「個人」的窠臼。費士停格的主要觀念為「自我比較」 (Self-Comparison) 和「認可矛盾」 (Cognitive dissonance) (註四)。所謂「自我比較」者，就是一個人在採取

行爲之前，往往事先比較自己和團體中其他人員間在能力方面的差別，以確定自己是不是要採取行爲。例如一個機關組織內突然出了一個空缺，開始時，下級人員都想爭取這個空缺的機會，可是將自己的能力和他人的能力經過一番比較考慮之後，認為自己的能力遠不如他人，於是便自動放棄了爭取的努力，剩下的不過三兩人而已。「認可矛盾」則為比較複雜的一個觀念。一個人在採取某一行爲時，往往會面臨着許多行爲途徑以資選擇。同時每一個途徑皆有其優點和劣點，因而可能導致肯定和否定的效果，使他無所適從，不知選擇那一途徑為佳，因而心中產生了矛盾。既經選擇了途徑之後，往往又產生後悔的感覺，對於未經其選擇上的途徑所具有的優點，更念念不忘，於是又產生了矛盾。為了解除內心的矛盾起見，凡一個人既經選擇了的途徑之後，往往會油然而生一種塞翁失馬、焉知非福的情感，則盡量誇大既經選擇了的途徑的優點，竭力誇大被擯棄了的途徑的劣點。

另外一種矛盾的情緒，產生的情形大概是這樣的：一件東西有時對一個人的吸引力很大，是他所不能抗拒的，因此非設法獲取它則不甘心；但獲得它的正當途徑已完全被堵塞，實必以非正當的手段取之不可。但非正當的手段往往又違犯了道德的水準。於是在「維護道德水準」和設法取得該物之兩種不同情感之間發生了尖銳的矛盾。如何解除這種矛盾呢？解除這種矛盾，經常採取兩個途徑：一、貶低該物之價值藉以摧毀它的吸引力，這樣才能保持道德水準。例如金錢對人的吸引力最大，但社會上總有一部分人視金錢為糞土。這並非表示他們不愛惜金錢，乃是由於他們重視道德水準而不得不輕視金錢的價值，唯如此始能解除內心的矛盾情緒。二、降低道德水準，視以非正當的手段獲取強有吸引力的東西，為十分正當的行爲，並不違犯他的道德水準，例如認為以不正當的手段貪點污算了什麼？社會上不是普遍流行這種習慣嗎？因此，視貪污行為家常便飯，毫無羞恥之感。

第三種矛盾情緒之產生情形，大概如下：人的行爲，往往是為了達到一個既定的目的。一個人為了達到某一目的，可能已經費了很大的氣力或浪費了很多時間和財力。可是努力越大，越發現目的之不能致，於是矛盾的情緒便油然而生。放棄目的追求嗎？那麼過去所費的精力、時間、和金錢，不是等於白費嗎？因此不甘心放棄。繼續追求嗎？追求到何時為止呢？在這種情

形下，人爲了解除內心的矛盾起見，也採取兩個不同的途徑：一、在追求一個目的的過程中，目的雖未達成，却可能附帶產生了副產品，已知目的不易達到，便自然高估副產品的價值，低估目的的價值，於是便放棄了原來的目的，掌握了副產品。舉一個例子說明這種情形，例如一位青年人追求一位少女，通常是要求少女的朋友從旁協助之，但追求了三五年之後，該少女仍不動心，可是該少女的朋友却爲該青年的忠誠所感動而暗愛上了他。青年既知所追求的少女對他絲毫不動心，半路上便接受了少女朋友的愛，最後結成良緣。二、個人追求一個目的而發現目的之不易達時，往往把追求的本身視爲至高無上的價值，從追求活動中得到至高無上的幸福和快樂。既知少女追求不到，那我也不會太失望，反正我還是窮追不捨，從追求中得到快樂。

第四種矛盾情緒，產自下列的情形。一個人所處的環境，十之八九多不愉快，但又非處下去不可。在這一「明知環境之不愉快」和「非處下去不可」之間便產了矛盾，因而製造了內心的矛盾。解除這種矛盾所採取的途徑，不外否認環境之不愉快。布萊姆(J. Brehm)教授，曾經做了一個很好的實驗。他邀請了小學五年級的學生兩組，分別在兩個不同的教室中要求他們吃蕃茄。蕃茄雖係營養豐富的水果，可是孩子們都討厭它的味道，這是父母親身體驗到的。布萊姆對甲組的小朋友說，他們吃的多寡，將要通知他們的父母，對乙組小朋友則不作任何表示。實驗的結果，甲組的小朋友不但吃的數量多，而且異口同聲說蕃茄之美味可口，但是乙組的小朋友不但吃的數量少，而且皆說蕃茄味道之怪異。(註五)

最後一種矛盾情緒，多產自小團體環境中。我們處於團體生活中，往往會發現與他人意見不合的情形，又往往認爲自己的意見是正確的，他人的意見是錯誤的。所謂意見者，係對某件事情所持的個人的看法。但意見之不合，不一定就能產生矛盾的情緒。矛盾情緒的產生，須以下列情形而定：第一、某件事情對自己有切身利害關係，在這種情形下，假如放棄了自己的意見，無異於放棄了自己的利益。於是如果發現他人的意見與自己的意見不合時，不但會產生矛盾的情緒，有時更能產生緊張的情緒。假若事情與本身並無多大利害關係，何必非堅持自己的意見不可呢？爲了解除這種內心的矛盾和緊張情緒起見，只有一條途徑可資遵循，就是力求說服對方，使其放棄他的意見。如說服仍不足，不惜要求社會支援，請求他人協助。第二、假若與自己持不同意見的人，在團體中居優越的地位，那麼情緒上的矛盾將更爲激烈。如放棄自己的意見，實必犧牲本身的利益，如設

法說服對方使其放棄他的意見，事實上又不可能，縱使可能又恐會影響自己在團體中的地位。在這種進退維谷的狀態下，人多放棄自己的意見，以求順從他人的意見，對於自己所損及的利益，便視其微不足道，唯如此，始能解脫情緒上的矛盾。

以上所述，係現場研究學派採用以小團體為研究對象的梗概。當然這一學派，尚有無數的學者，各以其不同的觀點研究小團體內的各種活動。但因限於篇幅，只能略舉三兩學者以作說明而已。

三、心理分析學派

心理分析學派(Psychanalytic school)對於我們了解社會化程序(Socialization process)和由此程序中所產生的人格類型貢獻頗大。這一學派之鼻祖，為福樂德(S. Freud)，所以也稱福樂德學派(Freudian school)。心理分析學派，一如現場研究學派，其主要觀念完全以個人的心理為主，不是研究組織上的特性。組織上的特性，係人與人之間交互行為的產品，並非個人人格特性的表現。一個社會組織並非由各個不相往來的個人而構成的，而是由人彼此互相發生密切關係之後而構成的。心理分析學派，忽略了社會因素的影響，故對於機關組織理論之研究，幫助不大。即連福樂德在其傑著「幻覺之未來」(Future of an Illusion)中，也是以社會學的觀點，解釋幻覺的形成(註六)，並非以心理分析學的立場來解釋。

採取心理分析的觀點，多重視人格個性的研究，故也稱為人格特性研究學派，其研究的對象不外判斷力是否優越，是否有自我控制力，是否有進取精神和樂觀態度，是否能維持身心平衡，是否有容忍的胸懷等，皆為其研究的對象，並進而斷定，在機關組織中所居領導地位的人，皆具有這些特性。但美國社會學家相爾德(C. Bird)對這一問題曾作過深入的研究，並發現居領導地位的人，僅有百分之五具有這些人格特性，而其所發生的領導作用，並不比他人更為有效。

心理分析學派，又將人的性格分為內向和外向。內向的人多富情感，重保守，愛獨居，討厭社會活動，猶豫不決，喜歡對學術的研究而不喜歡從事運動活動，易陷入沉思，心胸狹窄，缺乏自信心，固執，犯了錯誤死不願在人家面前承認。外向的人則實得其反，多富理智，重進取，酷愛社交活動，富有決斷力，心胸寬大，領袖慾強，能使索然無味的場合變得生氣蓬勃，喜

率先發動團體組織，受到打擊後多希望別人的撫慰而不願自己承受，更不會因雞毛蒜皮之類的小事而感到意志消沉，被別人嘲笑時自己也會不自覺的笑出來，往往會設身處地的為他人着想，容易接受他人的意見而不固執自己的意見，並易於原諒他人。這一學派又進而把人格分成下列各種：

(一) 被動性。凡事不願採取主動的立場發動行為，一切願受命於他人。

(二) 隱遁性。凡具有這種性格的人，性情極為孤僻，既不願對他人發佈命令，也不願受命於他人，喜歡單獨從事行為。

(三) 背服責任。具有這種性格的人，對於自己的行為背負責任，不願接受外來的干擾或限制。

(四) 多變性。不安於某一固定工作，期望時常變換工作崗位，以求獲得多方面的工作經驗。

(五) 心細性。具有這種性格的人，做事多有條理，非常細心，願意從事於精細的數字工作。

(六) 主動性。願遵照自己的意志，從事主動性的行為，不但不願接受他人的約束，並且更進而有命令他人的傾向。

(七) 安全性。具有這種性格的人，多安於現實，缺乏遠大的眼光和抱負，希望從事有保障的工作，不敢做任何冒險。

(八) 社交性。有這種性情的人比較活潑，與人容易相處，喜歡從事與多方面有接觸的活動。

(九) 機動性。具有這種性格的人，向上心切，多不顧風險，力求爭取上游的機會。

(十) 勸勉性。喜歡埋頭苦幹，不計個人名利。

心理分析學派，把人的性格或心理雖分成了這許多種類，但却忽略了社會因素對於人格之塑造所產生的影響。我們知道，在許多人相處在一起的機關環境中，人與人間必發生交互相為關係，由於交互相為所產生的社會力量，必能改變一個人的性格。一個積極向上、勇於負責的人，在機關交互相為的權力關係中，如身處的地位不當，一樣能夠變成一個消極、被動、不敢負責的人。同樣，假若一個粗心大意的人被指派做一種精細的數字工作時，久之，也會培養成一個精於數字工作的人。這一學派雖能協助我們了解各個人的不同性格，但其不能協助我們了解機關行為，至為明顯。

四、舊社會學派

舊社會學派，大概分成兩個主要學派，一為超機體學派(Superorganic school)一為社會經濟學派(Socioeconomic school)。以下分別敘述。

(一) 超機體學派，主要的目的在研究從社會程序中和交互相行爲中所產生出來的後果或狀態，並非研究個人或人與人之間的交互相行爲本身。故其所研究的確切對象為技術、藝術作品、語言形式，及各種社會機關組織等，根本不討論人的觀念、思想、情感、個性等因素，視社會機關組織及其他狀態為超機體的東西。

這一學派有其優點，也有其缺點。其優點不外，在研究機關組織時，已撇開了個人心理而不談，而僅討論社會組織之成果。其缺點不外概念比較狹窄，僅討論到各種社會程序的產品，而忽略了研究各種動態的社會程序本身。我們了解，社會程序，乃係由人與人之間的交互相行爲而產生。但超機體學派，視交互相行爲為一獨立或不變的因素，故在研究機關組織時，認為不必加以考慮或討論。這在原始的社會中，因社會組織甚為簡單，人與人之間的交互相行爲形態變動甚少，故僅研究交互相行爲所產生的結果而不談交互相行爲，亦可協助我們了解和預測機關行爲。殊不知，在目前極端複雜的社會中，人類行爲的動態瞬息萬變，思想、觀念、心理、行為等，也隨之在不斷的改變，因此，社會的交互相行爲形態必變成一個經常在變動中的因素，假若現在仍視為一獨立而不變的因素而不加一研究和討論，無異於捨本逐末，使我們無法了解或預測社會行爲。

(二) 社會經濟學派

社會經濟學派做了兩個基本假設：一、社會行為是因社會關係而形成的。二、促成社會關係的主要因素為經濟力量。故這一學派在分析和研究機關行為時，除研究其組織上的各種關係外，更研究它的社會階級化(Social stratification)和研究機關組織內部各階層之間的利益衝突及其解除衝突的方法。各階層之間的利益衝突，並非由於個人利益間之衝突所造成，而是由於團體利益間之衝突所造成。凡在機關組織中扮演相同角色的人員，必促成一個強有力的利益團體，有其團體的思想、觀念、和信仰

等。

社會經濟學派，具有兩個無法彌補的缺點：

第一、承認社會上人與人、團體與團體之間的交互相爲關係，完全以經濟因素爲原動力，這是大錯而特錯的。無論人或團體，在社會中與其他人或團體共存並榮，目的不僅在追求經濟上的利益，除經濟上的利益之外，往往更追求其他的目的，例如追求共同信仰、共同的知識、共同的愛好或興趣、共同的理想等。社會團體所追求的共同目的不同，故促成團體的原動力也必不同，因此，機關團體中各階層之間的關係，十之八九並非利益衝突，相反的，係由利益的相同、和諧而促成的關係。

第二、這一學派對於機關組織之動態因素所抱的觀念，十分狹窄，認爲機關組織中所有的行爲活動和程序，只有一個單純的目的，那便是爭取經濟上的利益。這一缺點，係由上述延伸而來。機關組織成立的目的，既非純粹爲了追求經濟上的利益，那麼人員的行爲也實必非純以經濟因素爲原動力，其理至爲明顯。

與社會經濟學派關係至爲密切的，尚有一大社會學家德凱姆（F. Durkheim）。德凱姆研究社會機關組織，也是以經濟角色構成形態（Economic role structure）爲主，以分工制度作爲研究的出發點。在未步入專業化的社會組織中，人員所扮演的角色相似，因而懷有相同的價值觀念。在角色相似的情況下，社會組織係基於共同的良知而形成機械的堅固體（Mochanic solidarity）。顧名思議，所謂機械的堅固體，即在一定的情況下，機關內人員間或單位間的關係，維持機械性的關係。在機械性的關係中，一個零件的撤換，並不影響大局的生存。

在高度專業化的社會中，機關組織中之角色構成形態極爲複雜，人員所扮演的角色也失掉了相似性，可是角色之間倒促成了彼此相互依賴的狀態。由於彼此的相互依賴，機關組織便成了一個有機體的組織，即任何部份的變動，必然影響全體。

五、開放制度學派

開放制度學派（Open system school）是目前心理學、社會學、政治學、經濟學等研究所採取的主要途徑。這一學派補救了機關組織理論的研究途徑

所有上述各學派的缺點，而自成一完整無缺的理論。

首先啓發這一學派發展的學者，為奧拉鮑(F. H. Allport)。奧拉鮑首先攻擊個人觀念、思想、情感、及利益等為促成團體組織重要因素的理論。他的理論主要認為機關組織的形成是由一連串的事物或行為所構成的一個循環系統，絕非由甲刺激乙而引起乙的反應的關係組織(註七)。

後來米拉(J. G. miller)教授和他的同事們，受了奧拉鮑的暗示，致力於開放制度的發展(註八)。米拉教授理論的骨架，具有概括性，不但可用於個人人格和機關組織的研究，並進而可用於對整個社會的研究。如用於對個人格的研究時，米拉便將「人」視為一個開放的制度，他不但從社會環境中吸收食物、空氣、及各種足以維持生命存在的其他營養，同時也吸收思想、信仰、和風俗習慣等，凡吸收的東西，皆稱為「輸入品」(Inputs)。輸入品在組織系統內，必須經過轉變的程序，這個轉變的程序稱為「轉變過程」，(Through-put 或 Conversion)。例如身體中血液的循環，呼吸的更替，消化和排泄的關係等，便屬於「轉變過程」。轉變過程的功能，主要將輸入品轉變而為成品(Products)。然後再將成品送進社會環境，稱為「輸出品」。假若把「人」視為一個開放制度，為分析研究的對象時，則其輸出品當為個人的行為。採用開放制度理論分析個人時，係從社會心理學的立場所做的分析和研究，一反過去純以心理學的立場進行分析和研究的窠臼。

至於米拉利用開放制度原理，分析機關組織和社會時，乃純以社會學的觀點為之，當然也以「輸入」、「轉變過程」、和「輸出」等三大部份的主要活動，為分析的對象。不過，以這一原理分析機關組織和社會時，比以其分析個人所遭遇的困難較多。揆其原因不外：第一、一個機關組織或社會的「界限」頗難劃分。在分析個人時，一個人的界限乃係天然劃定，清晰明瞭，分析起來不會產生任何困難。可是一個機關組織的「界限」就十分難劃分了。為了劃分界限起見，這一學派多採用「角色」觀念，作為分析的基本單位，認為一個機關組織，係由許許多不同的角色而構成的。構成一個角色的基本單位，為各種不同的活動，故一個扮演某一角色的人員，就必須從事該角色內所含有的各個不同的活動。但是假如我們以「角色」這個觀念，作為分析和研究的對象，我們就很難確定一個人的行為，究竟何者屬於角色之內的活動，何者為角色之外的活動。屬於角色之內

的活動，當然歸屬於機關的界限之內，屬於角色之外的活動，自然落到機關界限之外去了。故這一學派至今尚無一正確的觀念，用以確定一個機關組織的界限，因此在研究分析上，不但遇到許多無法克復的困難，同時研究的成果，也常常引起爭論。第二、既以開放制度原理分析機關組織，不免須有一個基本觀念，即「相互依賴」(Interdependence)觀念。從大社會的立場言，機關組織係大社會的一部份，必須依賴大社會提供其輸入品和消費其輸出品，然後才能獲得生存和發展。同時，大社會也依賴機關組織供給產品，滿足大社會的需要。如果沒有機關組織的存在，大社會也不會生存。如從機關組織的立場言，機關組織內也有許多單位，與機關組織構成相互依賴關係。但機關組織與其內部各單位間的相互依賴關係，並不像開放制度原理所構想的那樣簡單。事實上，個人、單位、機關、社會等四大單位之間，彼此交相錯綜、交相影響、交相依賴，形成了一個極端複雜的關係，在分析和研究中，困難重重。

對開放制度原理之發展，貢獻最大者，當為大社會學家巴爾遜 (Talcott Parsons)，受巴爾遜影響最大者為美爾頓 (R. K. Merton)。他們所闡述開放制度原理的一般特性，大體如下：

(一) 滋養品的輸入。一個制度既被視為有機體，它一定有生命，為了維持生命的生存起見，必須從外在環境中吸收滋養品。如細胞之從血液中吸收氧，人格從環境中吸收刺激，人體從環境中吸收食物、水分、和空氣，機關組織從環境中吸收原料、勞力、和資金等。根據學者的研究，假若一個人被監禁在暗無天日、伸手不見掌，並裝有隔音設備的房間中，久之必從幻想中創造一個幻境，而這幻境中必充滿了光和聲，這樣才能維持其視覺和聽覺的功能。(註九)

(二) 轉變程序。任何一個開放制度，既自外在環境中吸收輸入品，那麼就必須能夠將其轉變而成成品。人體吸收營養品，必須將營養品轉變而成「熱」，作為發動行為的原動力；人格自環境中吸收知識，必將其消化，然後始能使其成為人的思想形態；機關組織自環境中輸入原料，也必須將其轉變為成品。轉變程序，為一個制度存在的主要理由，也是它的主要目的。

(三) 輸出。任何開放制度的輸出活動，乃係將隨轉變程序後所產生的成品，輸送到外在的客觀環境。如果研究的對象係以「個人」為主，將「個人」視為一個開放制度時，他的輸出品為各種不同的行為或思想形態。如果研究的對象係機關組織，它

的輸出品為各種日常生活的必需品（企業組織）、學有專長的個人（教育機關）、改面洗心的新人（監獄或感化機關）、及各種規範社會行為的法規制度（政府行政機關）等。

四 活動的循環性。任何開放制度，既與其他社會制度保持相互依賴關係，藉以維持輸入、轉變、和輸出的三大部份活動，那麼這三大部份活動自然形成一個週而復始的循環系統，這一循環系統一旦停止，制度本身的存在條件便立刻喪失。一個人必須週而復始的自環境中吸取營養，製造熱量，然後始能不斷的發動行為。一個機關也須自環境中不斷的輸入原料，處理原料，然後始能製成產品，輸出於客觀環境。

(五) 輸入之儲存。任何開放制度，為了不至於因缺乏輸入而使其生存和發展受到中斷起見，經常須儲存相當數量的輸入品，以應付輸入之不繼。例如企業公司，爲了不至因原料補給之中斷而使生產活動停頓起見，原料輸入的比率，須高於生產比率，換言之，即必須庫存相當數量的原料。一個人亦復如此，爲求生存起見，亦須保存一點積蓄，絕不能過着「今天有酒今天醉」的生活。

(六) 否定輸入。一個開放制度的否定輸入，係指客觀環境對制度之責難和批評而言。一個制度的輸出品，往往不合客觀環境的需要，如果客觀環境不予以責難和批評，制度便無法了解客觀環境，也不知本身的缺點，因此就必固步自封，不會有進步，甚至有瓦解的可能。例如，一個人的健康有了問題時，須接受醫生的責難和批評（治療），然後始能保持健康；他的行為有時也會受到社會的責難和批評，他必須接受客觀的責難和批評，然後始能改善行為。一個機關組織，如果它的產品受到社會的責難和批評之後，必須立刻改良品質，一個行政機關的行政措施受到責難和批評之後，也應立即修改措施，然後它的生存和發展，始不能受到不良的影響。

客觀社會的責難和批評，形式不一，換言之，否定輸入，因機關的性質不同而異。個人身體健康所受到的責難和批評，爲醫師的診斷和治療，行爲上所受的責難和批評，爲社會上語言和文字的非難。企業機關所受的責難和批評，爲銷售量的遞減或產品之遭退還。行政機關所受的責難和批評，多爲傳播媒介的指責。

爲了應付和促進客觀環境的責難和批評起見，機關組織經常設有專門單位負其專責，例如公共關係部門是。公共關係部門的主要責任，係將機關的一切，毫不保留的向社會做有系統的推介，目的在使社會有一個客觀的了解，進而提出意見，做爲機關革新的借鑑。一個開放制度，在其發展過程中，不可能沒有缺點，故客觀環境的否定輸入必不能中斷，假若中斷後，制度本身難免處於停滯狀態，不能上進，進而漸趨衰微。可是，一般機關多掩藏自己的缺點，限制客觀環境的否定輸入，真是咄咄怪事！

(4) 自我不斷的調整。任何開放制度，接受環境中之否定輸入之後，必須遵照環境的責難和批評，對於本身的業務的組織，以及人員的調配等，加以調整，以適應客觀環境新的需要，藉維持制度本身與環境的平衡 (Equilibrium)。非屬於開放制度理論的學者，時常批評開放制度理論所持的平衡狀態，爲靜的平衡狀態(Static equilibrium)，無能研究機關組織中動的因素。殊不知，機關組織的不斷自我調整作用，就是不斷吸收社會環境新的因素所維持的動的平衡狀態 (Dynamic equilibrium)。

機關組織要想保持這種自我不斷調整的特性，無論其內部的組織形態、法規制度、作業程序、人員之配備等，須具備高度的伸縮性，絕不能一成不變，陷入僵化。如果一旦僵化，對於客觀環境的責難和批評，不但不能接受，縱使能接受，也失掉應變的能力。

(5) 多元化。制度之多元化 (Pluralization)，正反映社會環境之多元化。假若我們把「個人」視爲一開放制度的話，在其輸入方面，他可以吃各種不同的食物，穿着形形色色的衣服，進而通過各種傳播媒介，接受社會環境千變萬化的知識和新聞。因而，在輸出方面（即他的思想形態和行爲），勢必也呈多元化狀態，即他必須以各種不同的信仰、情感、思想、和行爲等，與形形色色的社會人羣發生錯綜複雜的交互行爲關係。假若開放制度係指機關組織而言，也因在客觀社會多元化的狀態之下，無論它的內部組織形態、作業程序、分工制度、法規制度、和工作活動等，必表現出多元化的狀態。

總結以上所論，我們可知，各學派因所採取的研究途不同，對於機關組織的研究多係片面的。雖開放制度學派之理論，稍具完整，但也難達到至善至美的境界。故我們今後，如想在機關組織理論的研究中百尺竿頭更進一步的話，須重視科際的訓練

(Interdisciplinary training)、無論在心理學、社會學、人類學、政治學、經濟學等方面，都須下一番苦功研究，積各家學說於一爐，然後始能期鉅創造一完美的理論。

祖一•John M. Gaus, "A Theory of Organization in Public Administration," in *The Frontiers of Public Administration*, Chicago:University of Chicago Press, 1936, p. 69

祖二•Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1936, P. 73

祖三•D. Cartwright, *Studies in Social Power*, Ann Arbor:Institute of Soocial Research, PP. 183-220

祖四•L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Ill:Row, Peterson, Friedler, 1953

祖五•J. Brehm, *Journal of Abnormal Social Psychology*, 1956, 46, PP. 9-24

祖六•S. Freud, *Future of An Illusion*, London:Hogarth Press, 1928

祖七•F. H. Allport, "A Structuring of Events," *Journal of Abnormal Social Psychology*, 60, PP. 3-30

祖八•J. G. Miller, "Toward a General Theory for the Behavioral Sciences," *Psychologist*, 10, pp513-531

祖九•Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social psychology of Organizations*, New York: John Wiley and Sons, 1965, p. 4