

組織制度、權威類型與成員交換關係的探討—系統動態觀點

空軍上校 李安曜 教授 嚴奇峰

提 要

制度是由社會系統中長時間凝聚的理想、價值與信仰所集合而成產生的規範，並提供組織成員交換行為的動因。組織是統整各方管理元素的平台，經由承諾與成員產生交換關係與情感認同。組織需要適應環境的變動，並保持持續的正常運作，系統內的各部門與元件將不斷調整個別的行為，以兼顧制度要求與個體或組織的營運績效。組織管理主體和客體兩者相互作用，結合著組織環境和組織目的，即能開始發揮組織的功能。組織系統既有外在的整體性，亦有內在的機制，操控組織系統運行的樞紐，即是從事對於系統內出現的各種變化、針對事件的反應或對錯誤的修正、改善與調整的決策管理者。系統中行為的因果關係及驅動因素透過迴路的主導，促使組織成員行為模式的變化。

制度理論的邏輯針對組織面對的現實、合法性的適應，提供了相當說明，然制度複雜性不僅是組織必須面臨的挑戰，也是造成管理作為與成員間關係內部系統變化的框架。本文探討組織內部動態系統分析的目的，並非用以預測即將發生的情況，而是探究在不同的驅動因素在不同狀態下，可能發生的行為，透過在觀察內部系統的行為因果，進一步探討管理權威的類型。

管理者權威的類型與運作，會因權威行動者本身的認知、性格、價值觀、經驗以及行使管理的對象等，而有極大的結果差異。權力能提升組織成員的威望與影響力，進而有利於爭取資源的獲得，擁有權力的大小，除了以層級職務識別外，亦可由能否運用有限資源的視角觀察，組織成員除由組織制度下的激勵與交換關係中獲得的資源，也會利用非制度的方式獲取有利自身的資源。

關鍵字：組織制度；權威類型；交換關係；系統思考；系統基模

緒 論

制度在社會組織中具有重要的功能性，以規則或運作模式規範個體的行動，維持著組織的價值和社會秩序，成為約制行為目標與選擇的機制。制度也是一種專業分工的展現，為生存的需要，自生或來自於外部的制度規範，會彼此學習模仿，同時藉由不同的內部管理模式來達成目標、創造績效。理性設計的制度，使個體或組織行為減少經濟活動中的不確定性因素，同時也達成降低交易成本、促使行動者規律性行為(Crawford & Ostrom, 1995)。制度的產生是一種群體間互動過程的結果，亦是行動者對於情境所面臨的處境所做出的抉擇(DiMaggio & Powell, 1983)。制度建構的存在，提供行為者交換的動機，包含了政治行為、經濟行為和社會行為，無論制度是有形或無形的存在，都對於組織或行為者的動機和目的產生重要的影響(North, 1991)。

一、組織成員互動過程的因素

組織內成員的互動是一種複雜過程，參與者彼此間會進行有價值的資源交換，以理性追求最大的物質利益或效用，即所謂的社會交換關係(Homans, 1958)。交易關係行為具有吸引性，使行動參與者不斷調整本身的資源或報酬來滿足對方的需要(Hallen, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991)。Blau (1964)認為組織場域中的交換關係，有精神層面及物質層面的交換，行動者彼此強化和維持這種「信任」與「承諾」的關聯脈絡，基此形成社會關係結構，在互惠交換過程中

，會深化雙方的感激、責任與信賴。交換互動的成員也會產生期望和比較，會在基於過去的經驗或期望的狀態下，評估本身的獲益，進而願意維持某種情況的夥伴關係(Kelley & Thibaut, 1978)。交換關係的結構中，「權力」所扮演的功能角色，將根據相對的依賴，決定相對的權力(Emerson, 1962)，權力的差異和依賴的產生，將會動態地進行而達到平衡狀態(Turner & Oakes, 1986)。

系統是人、事、物相互作用、相互依賴的許多個體所組成的複雜性整體(陶在樸, 2016)。社會與組織的運行，具有專業分工、層級節制、領導權威的靜態結構，也具法規制度、正式化等動態過程，依照既定規則持續體制的運作(Weber, 1947)。過去在探討個體與組織間互動的因素，通常藉由文獻探討、訪談或問卷調查方式，蒐整並假設彼此間關係架構與影響，將可能影響的因素設定為「自變數」，將可能導致的結果設定為「應變數」，經線性迴歸分析後，獲得具有顯著效果的自變數、應變數，作為彼此關聯的關鍵因素。但使用線性迴歸係以假設自變數與應變數彼此間線性獨立、互不關聯為前提，然實際的組織運作是一種動態複雜的觀念，變數之間仍有相互關聯性的可能，非以單純線性迴歸模式能獲致周延的解釋(屠益民、張良政, 2010)。

本研究針對組織制度內成員行為探討，具動態性複雜的現象與特徵，適合採用系統動態觀點分析(Sterman, 1989)，將依據文獻建立探討構面進行質性分析，並以系統動態學方法建構因果模型迴路圖，藉系統思考與

模型建立找出組織成員的行為模式，分析成員行為的因果特性，探究組織成員相互依存產生的互動、利益衝突等重要結構因素。

二、非線性因果關聯的系統動態思考

Forrester (1971)利用「系統動態」(System Dynamics)觀點，指出當人類活動均涉及到變動的過程，若能明確描繪其中的過程與軌跡，可增進對於自然社會中的事物與現象的解讀與本質的探索。系統動態學的特性，在應用因果關係與資訊回饋的觀念來分析系統架構，藉瞭解問題存在的複雜關係，採質性因果回饋環路圖呈現，同時將變數量化為動態模式，以分析複雜系統內部組成的相互作用與時間滯延的情報回饋，並模擬結果改變系統內部的功能或行為(Sterman, 2001)。研究與管理複雜回饋系統，系統動態學強調以整體、宏觀的視野觀察系統運作，探索系統組成的結構、政策、延遲的因素，與其如何交互影響整體系統的發展與穩定，思索問題背後的真相並加以尋求改善，同時可增進我們對與複雜問題本質的瞭解。

複雜系統中存在的組織，本質即具備面臨政策環境的動態變遷的特性，在常態變遷的現象中，系統無法將其簡約為分離的部分來瞭解，彼此間具相互依存的因果關係，行動與結果呈現非比例的關聯性(Bradbury & Lichtenstein, 2000)。平井孝志(2016)認為，系統動態學採用模式和物力論來思考事物的本質，問題所產生的現象，往往僅是結果而非原因，若無從深入探討解決問題的方法，將可能延伸之後的問題，就如同組織縱然具有強勁的執行力，若無法具備解析問題的答

案，而朝向錯誤方向前進，執行力反倒成為解決問題的阻力。管理者依賴現行存在的組織與行政架構，順應既有的分類分工運行，非常容易地陷入進退兩難的慣性，同時阻礙思考的本質與目的，僅能滿足一般性的解答，而忽略現象的真實本質。

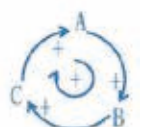
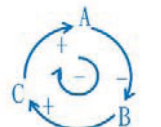
系統行為主要受系統結構的影響，結構設計的改變，可以改善系統行為，系統的觀察必須針對內部實體與資訊的流動，而不是系統中個別的功能，有意義的整體系統包含環境實體和資訊流動的互動情形，可用以分析複雜的結構和尋找問題產生的根源(Roberts, Andersen, Deal, Garet, & Shaffer, 1983)。動態環境與政策的特質，構成管理難題的存在，系統觀點探討管理系統中，隨時間變化所產生的各種交互影響。組織管理者所面對的系統，是由相互關聯的次系統所組成，包括技術系統、功能系統、資訊系統、控制系統，任何組織均可由組織內涵、結構、資訊與控制的特性來辨別系統的存在與運作，其中資訊回饋的作用即成為管理功能的重要特性，也是進行系統管理的最重要工作(謝長宏，1987)。資訊有助於權力的掌握，資訊的獲得與流動的方向，亦是觀察交換關係變化的重要因素。

存在組織環境中的系統，必然具有持續調適與應變的能力，所有的穩定系統，都能從反饋迴路機制，得到自我穩定的能力(Kauffman, 1980)。系統動態學利用因果關係與回饋的概念，將察覺到的變項串聯成因果回饋環，探索各變項的因果關係、作用方向及系統結構的特性，進一步提出解決問題的

思維邏輯，問題隨時間變化的趨勢，系統整體的資訊，可視作系統元件與資訊傳達流動的綜合交互作用影響(謝長宏，2009)。我們可將系統中與研究問題有關所有屬性變項，

標記出變項之間的因果關聯性，若為正關聯以「+」符號標示，若屬負相關則以「-」符號標示，以辨識之間的動態關係(相關標示如表1)。

表1 系統思考因果迴路圖示

標示	正影響	負影響	增強迴路	調節迴路	時間滯延
圖示					

資料來源：本研究整理自《The fifth discipline: The art and practice of the learning organization》(Senge, 2006)。

圖示中「增強迴路」是一種不斷放大或強化的反饋，迴路會不斷強化既有方向，可能良性或惡性的循環，「增強迴路」也稱作「正反饋迴路」。「調節迴路」是一種逐漸趨於穩定或特定目標、具調節效果的反饋迴路，迴路能消除或平衡給系統變化的力量。「時間滯延」則是對系統行為具有重要的關鍵因素，表示在系統上因為物質或政策供需之間，必須經過一段相當的時間後，直到新的供需間均衡點出現為止，時間滯延亦有因資訊傳達所產生的資訊滯延。

在辨別正反饋迴路時，可透過計算反饋迴路中因果鏈的減(負)號，當減(負)號數目雙數時，即為「增強迴路」(正反饋)；減(負)號數目為單數時，即為「調節迴路」(負反饋)。系統動態結構中的反饋，是指一個因素經由連續的因果鏈作用，最後反轉影響自我的過程(Roberts et al., 1983)。增強迴路可用作識別為不同元素之間的衝突，通常可用來描述一件事如何導致另一面向的積極運行(Peters & Waterman, 1982)。增強迴路經常是

導致系統變遷的動因，也可能是導致系統動亂的根源，通常是解決系統問題的關鍵點(韓釗，2008)。

科學對於描述、解釋與預測，植基於事件與事件間的因與果關係，事件原因時序上應先於結果存在，二者具有實證上的相關，此關聯性並非是由另外或其他的事件對此二者所造成或所產生的效應(Babbie, 2015)。當明確界定問題及尋找問題根本的原因，方能有效地解決問題，但往往現實中事件的因果關係，並不是僅由簡單的兩個事件所構成的因與果，經常是單一因果鏈不斷分枝發展所形成的樹狀結構(Kim & Senge, 1994)。組織是由相互關聯的部門所組成的複雜系統，透過制度與權威控制，使組織保持穩定的狀態，以適應環境，組織內部的活動與信息運作，通過管理關係、成員需求的轉換輸入，確保個人或組織的生存(Flood, 2010)。系統思考提供更廣泛的視角來檢視組織的運行，傳統管理的行動是先分析一個對象，然後移至另一個對象，通常藉由某部門來解決管理上

的問題，無需仰賴其他的部門來解決管理問題，系統思維強調反饋的相互關係和影響，由檢視一個有效管理面向結構確定的行為和事件，而非僅針對過去事件加以檢討(Skaržauskienė, 2010)。從結構決定行為，行為決定事件的整體思維，較能充分地理解組織的運作、管理權威與成員之間的互動關係。

制度、交換關係與權威

組織的組成要素包含人、分工與目標。組織的運作是將各方資源、目標、知能等聚集在相對穩固的平台上，依照某些原則規範，以管理元素進行流程與決策的分工，透過價值創造達成整合的目的。組織是界定成員個人與組織間權利義務的重要機制，同時也是提供組織內部成員、組織外部機構維持長期穩定合作關係的整合平台(司徒達賢，2013)。

組織對於成員具有強制與規範的控制性質，成員的自利性質與組織間構成或多或少的張力，甚至是對立的衝突(景懷斌，2011)。每個個體都存在有自己的意志、意願與心理的價值判斷標準。在組織規範之下，將產生不同面向的交換與比較，行動者期望和不確定性的心理反應，交換關係與管理者權力運用下個體對組織相關聯的反應結果，用以討論成員與組織環境如何互動，與評估相關因素如何關聯等。

一、制度：必要的組織強制規範

「制度」是個體與社會對於某些關係或作用的一般思考習慣，並構成社會運行的方式，制度的概念廣泛應用於社會學、經濟學

與政治學之中，由人所組成的體制環境具有目的性和價值觀，有顯見的文化傳統或道德倫理，適合以制度理論(Institutional Theory)作為分析(Brette, 2003)。以往農業社會結構以家庭、宗族、部落為中心，歷經工業發展的潮流，鬆散的社會結構進而轉變為以組織為中心的社會結構，組織為完成工業化的生產任務，以理性、效益為原則等來進行運作，任何組織必須有效實現組織任務，來彰顯存在的價值，即使是非營利組織亦同。組織是構成社會的主要結構，組織成員與組織間是一種交換關係，此種交換關係包含了複雜社會互動歷程，組織會根據成員的貢獻程度給予報償，成員按照組織提供的誘因來其決定努力程度(嚴奇峰，1994)。

制度提供符合大眾期待的公平機制，是無形存在於社會之中的行為規則與規範，決定人際間互動關係的所設定的制約，制度建構了人們在政治、社會或經濟間發生交換的激勵結構(North, Wallis, & Weingast, 2009)。制度環境影響著組織行動者的行為，構成組織場域中權力運作的動能。制度中正式規則與非正式規則(或潛規則)，可用於理解組織的偏好與目標。對於制度的分析，較多以制度作為形塑政策與行動的自變項，解釋行動者在制度環境所產生的因果行為，惟制度所構成制約、結構性因素亦有深入探究的必要。基於人對於理性的選擇，行動者藉由制度所產生達成目的性策略計算的行為及偏好(Hall & Taylor, 1996)。

組織發展與變遷的過程中，透過制度化過程趨向與適應制度環境，即所謂的同形化

(Isomorphism)趨勢。組織場域的制度環境，是由關鍵利害關係人如供應商、資源和產品消費者、監管機構、其他生產相似產品和服務的組織，所組成的一個可被識別的制度領域。當某結構化的組織場域形成，源於制度規範的強大作用力，將使場域內的組織彼此越來越相似，包括新進入的企業也是，即產生制度同形(Institutional Isomorphism)。這種給組織帶來正當性的制度同形，會比為組織帶來效率性的競爭同形作用更為強大，使得低效率的組織形式能夠存續(Salomon & Wu, 2012)。囿於資源依賴使得組織更為相似與趨近，如此資源與訊息的交換即更為順暢，依賴的一方會向資源集中的被依賴組織進行制度的學習，啟動模仿機制並使制度趨同(DiMaggio & Powell, 1983)。制度決定組織運用資源的方式，制度使組織趨同的現象，也說明組織的理性獲取利益與適應環境要求所採取的行動，讓組織有效率的在市場競爭達成目標(Meyer & Rowan, 1977)。相同於組織層級，組織的個體也會相繼仿效個體的成功模式，無論是工作或是交際上，當組織達到某種程度的內部氛圍，就可形成特有的組織文化。

二、制度與社會交換關係

組織將具有共同目標的成員集合而成，組織成員必須共同協力方易獲致績效，而達成組織所望的目的，組織中管理權威必須激勵與發展成員所負擔的任務和責任。從Homans (1958)的社會交換理論(Social Exchange Theory; SET)的觀點來看，他認為社會是個人行動和行為交換的結果，社會結

構則是個人行為的集合，故其中重要的因素是「個人行為」，因此他主張社會學的焦點，不應從社會結構制度下手，而應由研究個人行為出發。但在社會組織中，制度與個人行動不可分割的。社會中人際間互動是理性的過程，內心會衡量資源交換的得失，據以決定個人得付出，互動雙方關係會建立在「公平、互惠」的基礎上。個人付出的成本、代價和獲得酬償、利益是對等的，即付出與收穫是呈現正比的關係(Adams, 1963, 1965)，而互惠是人際中期望以禮待之的互動(Homans, 1958)。組織與成員間、主管與部屬間、成員與成員間的人際往來互動的複雜關係，均建立在對等「誘因」與「貢獻」的動態平衡之中(Neimark & Tinker, 1986)。

社會交換理論假設行動者為了追求自我最大化的利益，人的行為是衡量得失後的理性抉擇，並認為一切的互動都是以此而產生交換。人際行為中的交換規則，以社會交換理論為基礎，透過公平法則、均等法則以及需求法則來進行，公平法則認為個體依據貢獻的程度，應獲得相對應的報酬；均等法則要求平均分攤利潤與損失；需求法則指出分配的利潤、成果或其他利益，需要滿足接受的合理需求，但華人行為型態的人情和面子的概念文化，更具有其特殊性，同時在社會交易中權力，更是支配者影響他人的普遍與特殊的社會互動型態(黃光國、胡先縉，1988)。所以這些交換的規則及規範，除了包含已知的互惠規則與談判(雙方合意)規則外，Cropanzano & Mitchell (2005)認為還有超越這二項的內涵，他們探討文獻後強調在

社會交換關係中還要討論理性、利他主義、群組利益、地位一致性(階級平衡)及競爭關係等，若要進行更深一層討論，就應將其納入研究。

社會報酬也就是社會交換的關係和經濟交易的關係，可區分為屬於內在的有精神上的報酬，如社會贊同、愛、地位與尊敬，而屬於外在的有物質上的報酬，如財富、資訊、商品與服務。人的社會活動都是基於某種成本效益分析後的交換形式，而缺乏資源需要他人協助時，非正式權力運作就會開始出現(Blau, 1964; Foa & Foa, 1974; Cropanzano & Mitchell, 2005)。社會交換理論強調當行動者的某種特定行為能獲得獎賞，該行為會持續出現(成功命題)；在以往受到某種相同的刺激，同樣的行動越可能重複出現(刺激命題)；從事某行動的價值越高，則越有可能重複該行動(價值命題)；行動者獲得某種獎勵越多，該獎勵對其行動者的價值則越降低(剝奪與飽足命題)；當某行動者未獲得期望的報酬時或受到未曾預料的懲罰，會感到氣憤並顯示出攻擊的行為，反之當行動者獲得期望的獎賞或未受到預料的懲罰時，他將會做出贊同的行為(攻擊與贊同命題)；最後一個理性命題則強調個人會選擇較能帶來及獲得有價值結果的行動。前述命題是相互關聯的，交換理論也指出個人的行為隨環境改變，個人的動機才是真正決定個人行為的主要因素(Homans, 1961)。

三、權威正式化的程度：服從與追隨

制度理論的假設是將組織視為一個整體的行動者，組織面對複雜環境來自外部不同

的壓力情境時，可以採取默許、妥協、迴避、反抗和操縱等策略回應，俾在競爭環境中的獲得生存(Oliver, 1991; Lawrence, 1999)。然在組織結構中不同層級的成員對於制度壓力與承受的感知存有差異(Clemens & Douglas, 2005; Delmas & Toffel, 2008)，制度研究多數以組織層面進行討論，微觀層次的分析著於重探討個體面對制度的過程，以及內部運作機制的反應(Venkataraman, Vermeulen, Raaijmakers, & Mair, 2016)，制度的複雜性會造成組織內部的衝突，組織成員的認知、情感和行為，對於制度會依據自我的社會和文化背景、目標和規則，採取不同的個體政治性反應，透過權力關係的運作加以支持或反對制度(Bertels & Lawrence, 2016)。

管理權威具有組織維持與支配的作用，權威能消除混亂、維持秩序，若無權威，組織將難以實現組織目標與發揮組織功能。組織透過程序完成各項活動，在程序的過程中不可或缺的協調、整合、學習、重置或轉換，統整各部門活動與資源分配的動態，必須由權威監督管理。Weber (1947)指出組織必須以權威作為管理的基礎，以確保達成組織目標，對於組織權威的型態，權威的類型有根據對個人的神聖性、領袖氣質或非凡性格的效忠，並對其制定的道德規範或秩序遵從的「魅力型權威」(Charismatic authority)；有根據傳統的神聖性或正當性來行使支配權的「傳統型權威」(Traditional authority)；以及服從法令規章，同時支配者在法規的賦予權力下，行使職權的「法理型權威」(Rational-legal authority)。組織的結構與制度

是行為者所處在的環境，文化與管理模式則是在制度內的態度取向，制度是理性計算的工具，文化機制則是以非理性的價值態度所形成的現象，制度與文化間的交互作用，仍然是理論觀察的討論重點。

就組織架構中權威正式化的程度，可概分為決策、管理和作業層級，再依權威親疏的差序距離與組織層級，來區別權威影響的對象與治理的方式。通常在組織架構中較低的層級，他們的影響力較小，屬於服從制度規範的行動者，必須配合照章奉命行事，以維持良好的互動關係，避免損及自身的利益，同時也保持著群體的穩定和安全。而在較高的決策權威層級中，權力運用核心周圍的從屬追隨者，通常具備親信的性質，具有親密信任關係、忠誠與才能的關係條件(徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍，2002；費孝通，2018)。參照Weber的權威類型，在權威正式化程度越高的作業層級中，講究的是紀律與服從；在管理層級中存在著承上啟下以及著重於才能的顯現，管理的模式會趨向以「禮」(理)相待，俾有效留才為組織貢獻；反之，越是在上層權力核心的成員，則強調權威者追隨的親信(親、忠、才)的關係(如圖1)。

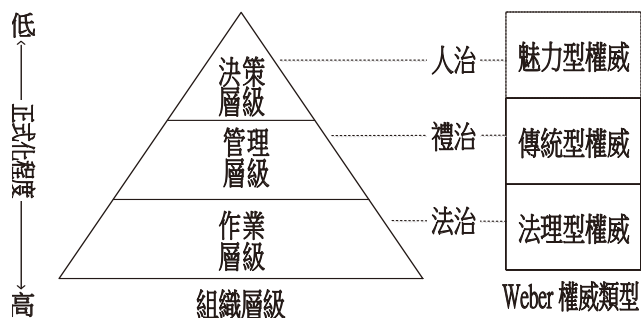


圖1 組織層級與權威類型關係

組織需要具備社會上的合法性，也必需關注社會及利害關係人的期待與要求，合法性關係著資源的獲得，並使制度能夠影響組織的決策產生(Suchman, 1995)。理性的行為使個體的行動受制度規範，在制度中能實現自我利益的最大化。個體在組織群體中的適應，仍存在有個別的利益，當必須維護共同的利益時，兩者間可能是均衡，亦可能是衝突。組織在面對外部環境變化的決策強調效率的實踐，面對內部結構政策的制定則要著重公平的原則。制度是一種決策規則的實現，可用以決定何者有資格進入某種決策領域、決定資訊如何處理、決定在何種情境下採取相對的行動，以及行動的優先次序，制度也決定行動者如何將個人決策轉換為集體決策(Ostrom, 1999)。

社會結構包含數目龐雜的各種組成要素，彼此間存在錯綜複雜的關聯與關係，組織欲達成所望營運目標，不能僅考量內部部門間的相互關係與各部門功能目標，更需要瞭解組織系統與經營環境、各部門間協調合作適應，以及組織系統整體目標。制度由規則、文化認知和規範三種要素組成(Scott, 2008)。組織的結構、文化與行動者之間透過「組織制度」、「權威類型」與成員「社會交換關係」的交錯結合，使組織管理決策者不能僅憑直覺判斷來創造績效，也應透過情報資訊回饋的理解體認，對管理策略提出正確的指導或建議。管理者為追求顯而有效的成長，致力於追求短期獲得高利益報酬的發展模式，長期下來，將可能衍生出許多內部管理的衝突與矛盾(陳美智，2009)，組織

的健全發展，需要從整體系統觀點來針對組織內部成員管理的根源問題，以解決或改善任何直接或間接的管理因素，協助組織達成的系統性永續發展。

組織成員交換關係的系統思考

系統思維透過關注系統內部各個部分之間的關係，可藉由因果迴路的圖像方式，審視分析事件與模式，修正以線性思考模式謀求快速解決問題的盲點，從而探究系統中何種行動、行為，所造成長期性的後果。系統思維可協助進行更深層次的理解。以往面對問題的討論，多著重於外在的因素，較少以系統內部的本質尋求解答。典型的組織強調以理性、制度規則來維持運作。在制度控制與權力基礎建構下，組織內成員的行為、價值觀也將逐漸形成特有的組織文化(Wallach, 1983)。本文將對組織成員間交換關係所產生的情境、因果關聯，藉系統動態的基礎模型(Senge & Sterman, 1992; Senge, 2006)，轉化為命題推導，由此觀點表明系統與成員之間的基本關係，解釋與預測社會組織的現象。

一、組織藉由制度理性規範運作並達成目標

組織是界定成員與組織間權利義務的重要機制，同時也提供組織內部成員、組織外部機構維持長期穩定合作關係的平台。制度是行為的規則、規範，是決定人際互動關係的制約，建構了人們在政治、社會或經濟間發生交換的激勵結構。制度強調合法性及形式理性，設定後將不輕易更動，以確保組織穩定的運作，並維持組織與成員間的理性交換關係。

命題1：有限資源無法滿足所有成員，組織制度的設計應以理性激勵績優的行動者

Senge (2006)的「成長上限」(Limits to Growth)原始基模中，系統變化的型態中產生的「快速成長」，係以「增強迴路」所引導出，隨後達到某種限制因素時，將伴隨成效的萎縮。即經濟學中的邊際成本遞增與邊際效應遞減(可對應社會交換理論中的「剝奪與飽足命題」)，系統主導的迴路在動態過程中互換，使系統行為模式產生改變(如圖2-1)。「成長上限」的系統因果回饋圖，分別為一個增強迴路和一個調節迴路，增強迴路是促使系統成長的力量，調節迴路是牽制系統的力量。

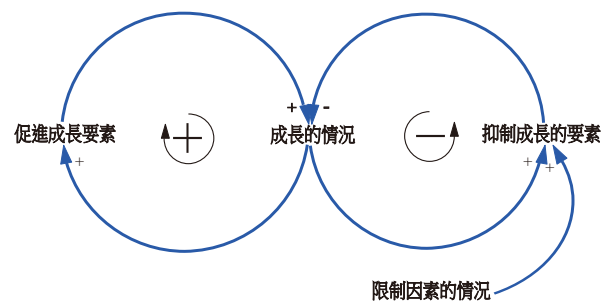


圖2-1 原始基模—成長上限

任何環境或組織所能提供資源有其限度，組織內所能提供成員的資源亦是如此，組織會符合理性的「制度」(法理／法治)並提供誘因，以獲取成員的貢獻。組織藉制度以獎優懲劣，基於資源有其限度，以制度規範資源分配模式(如獎酬、晉升)，俾促使成員達成任務目標。成員的「行動行為」與「獎酬」(激勵標的)之間呈現正向相關關係(如圖2-2)；強調社會交換的公平原則。成員期待與實際的獲得間，當認知不平衡時，則對制

度感受壓力。

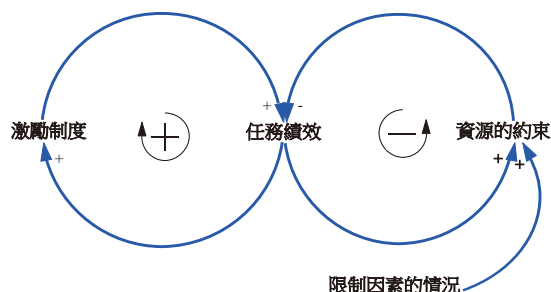


圖2-2 制度分配有限資源

系統的結構是造成行為的根源，系統行為的展現則是隨時間出現的一系列事件。就組織系統而言，引導組織行為最重要的因素在於「限制」與「約束」，當察覺成員的績效活動成長趨緩，或約束增強，即是主導作用的限制因素正在產生效果。在組織管理者藉由激勵因子，促進績效成長，系統正迴路運作達到成長的上限後，因為系統資源的限制或是外部環境容忍的干擾變數，將造成成長的停滯或衰退，甚至出現負迴路的運作。

在典型法理型(法治)管理權威文化中，制度會強調合法性和程序，公平可期待的制度激勵，並塑建組織正義的道德文化。制度受到資源的約束，若過於嚴謹的照章要求，將使內部喪失活力與創新，降低交換關係的進行，必須逐步提供更有效的誘因，驅使成員願意做出貢獻。制度的存在是為了提供符合眾人期待的公平機制，保障大多數的基本權益。法理型權威的管理行為並非是絕對的，在組織場域中，權威尚必須解決組織內外部的衝突與矛盾，平衡各方的需求及利益，以及嘗試創造更具效果的總體目標，使

組織內的成員突破各自的有限理性(Bounded Rationality；請參考Simon, 1990)。在此法理型(法治)場域情境驅使權威的類型，會運用傳統型(禮／理治)、神格魅力型(人治)的管理模式轉變，促使從屬的服從者，經由領導的魅力轉化追隨者。

二、組織的資源有限，從屬間競爭會依權威交換後的獲益，於服從與追隨間產生變化

在「共同的悲劇」(Tragedy of the Commons)原始基模中，組織內的行動者共同使用組織的有限資源，當資源的引導投入形成「增強迴路」後，將激勵活動量的提高，致降低個別行動者的收益(可對應到社會交換理論中的「成功命題」與「刺激命題」)，因而形成兩個平衡迴路，歷經一段時間後，資源隨全部活動增加而遞減，感受付出與獲得不能平衡的行動者，最終將選擇退出競爭(如圖3-1)。「共同悲劇」的系統因果回饋圖，其中資源是有限、固定的，若甲或乙的活動越多，雙方個別活動所得資源則變得越少。

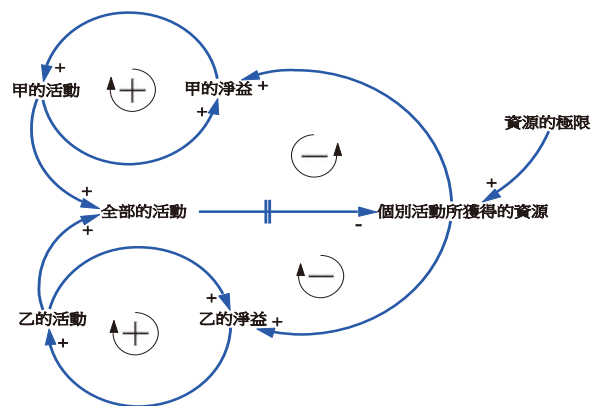


圖3-1 原始基模—共同的悲劇

組織透過制度與管理者領導模式提供的激勵誘因，驅使成員產生期待、付出心力。管理行動經由社會交換方式，增強管理者權威與領導效果。管理權威與成員相互影響的關係，有基於專業或職務上的尊重、彼此情感的交流、社會的影響力等，使管理者能產生自信及受尊崇的權威，並促使成員樂於追隨，權威能主張與裁決明確的行動發展方向，避免內部的行動遲滯。管理行為將促使權力分層的形成。

命題2-1：成員在制度資源有限的情況下競爭，將導致發展停滯與活動衰退

組織內成員基於自身的需求，在組織內共同爭取制度內的有限資源(激勵獎酬)，成員活動最終會造成收益遞減，最後資源顯著減少或用罄。組織領導者的管理活動，會按照制度公平與互惠的規範，與部屬實現交換，將制度賦予的權力，轉化為權威。制度使合法權威確立，將改變成員的互動模式，成員不再為每次具體互動評估所得，進而減少分歧、提高效率，上下層級間力量達成平衡，促使群體與個體成員間達成整合(如圖3-2)。組織成員接受來自權威的「目的」與「手段」，驅動行動者從事組織領域的活動，並促使下級階層透過從屬關係來適應上級階層的要求。

命題2-2：組織整體的使用資源最終到達使用極限而停滯，個體的收益變化亦隨之衰退，個體的衰退高於整體的衰退速度

組織成員的活動彼此間共同爭奪整體資源，競爭越激烈，整體資源消耗更加快速。當組織內部的報酬結構產生變化時，將產生

對立衝突，從而改變現有的權力結構。資源提供者獲得的權力，促使權力分層的形成(如圖3-3)。

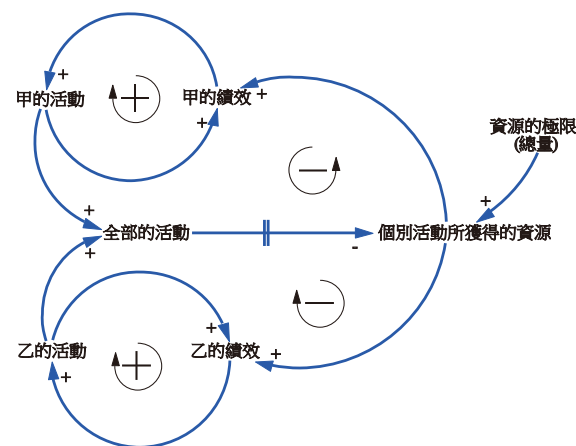


圖3-2 共同競爭資源

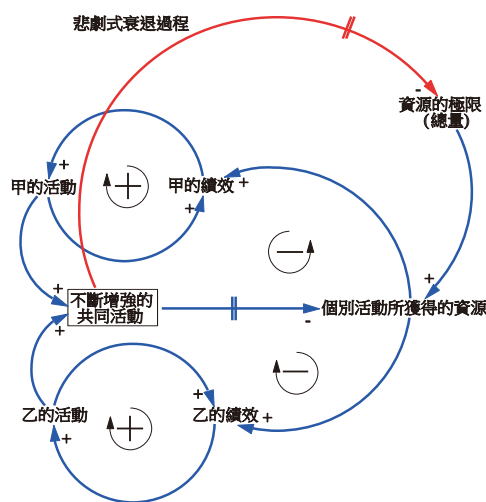


圖3-3 共同競爭與資源的極限

組織成員一起在有限資源的環境中競爭，各自的活動分別形成一個增強的迴路，最終使整體的活動量提高，使個別的行動者獲益降低，最後會區分成員高下的績效成就，資源的佔有者過於獨大時，將迫使另一方的

行動者加速被淘汰。管理權威需要積極地與成員互動，在行動和資源狀況中建立連結，準確的平衡整體的組織內部營運，避免成員間過度的不和諧。各個層級的行動者在爭取有限資源的獲得時，面對上級階層具有從屬的性質(服從與追隨)，面對下級階層則具有自律的性質(目的與手段)。在動態平衡的系統中，交換關係不僅是動態平衡的結果，當此種「關係」成為現象的根據時，也可視為關係的「結構」。

管理者權威來自於職務所賦予的法職權，然法職權未必能直接轉換成為參照權或其他權力基礎，故在政治或管理影響上會運用社交、人際關係、結盟與拉攏等策略以鞏固權威，提升本身與相對於競爭對手者的能力。此時的權力運作，則非完全依照制度規則，而使管理權威在自我與公益之間裁量，並在道德、價值間進行理性判斷，管理模式即由法理(法治)轉向在傳統型(禮治)與神魅型(人治)的權威運用，此時的變化並非存在於組織垂直的結構中，相同結構層級中因交換關係，亦可產生不同的服從或追隨關係；行動者會選擇建立或靠攏與權威間的關係，以獲取彼此間的信任關係。管理權威釋放的行政裁量訊息，若無法獲得成員的接納，內部的競爭將混亂不堪。

三、權力運用的過程塑造及操作資源的流向，促成成員產生親疏遠近的差序關係

管理者透過制度的進入障礙、制度程序，將非核心參與者排除於決策場域之外，在資源與資訊稀少的情況下，弱勢者亦難以抗衡。管理者不僅能依靠制度、激勵或抑制(

不作為)等權力運用，影響成員需求及期待，而達到鞏固領導權威的目的。

命題3-1：當制度固定、成員的資源有限時，組織為求快速獲得績效，管理者對內部控制會傾向採納外部專家(或親信)的建議

系統動態學中「捨本逐末」(Shifting the Burden / Addiction)基模，顯示當系統中出現外來的解決方案，往往是處理症狀而非根本，治標不治本的行為所產生的副作用，將造成弱化系統本身處理問題的能力(如圖4-1)。「捨本逐末」的系統因果回饋圖，於問題症狀開始，因根本解的導入有時間滯延，為求有效快速會有採用症狀解的情形，此將引起副作用，並減少解決問題的能力。

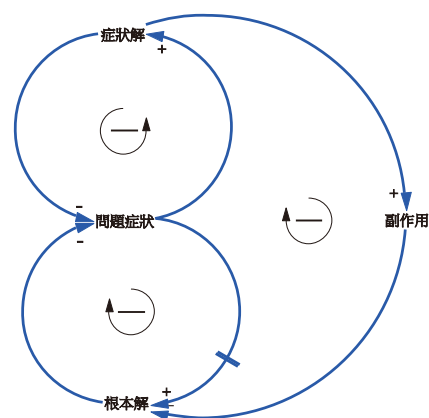


圖4-1 原始基模—捨本逐末

組織場域中行動者的行動結果對己身越有價值時，越可能採取這種行動(可對應至社會交換理論中的「價值命題」)。管理權威越來越依靠專家(或信賴人士)來解決問題(如圖4-2)。權威能決定「誰參與、誰獲得或失去什麼，以及誰在決策上取得優勢」。管理者透過制度設計的進入障礙，可將弱勢、或不受重視的個體成員排除在外，權力的無

形效果(影響力)，比實際運用更為重要。管理制度或權力的運作，能改變與引導成員的需求與期待。組織面臨管理困境與壓力，經常採取立即有效的方案，來進行狀況的排除，但真正造成問題的根本原因，往往因為複雜且未能立即見到效果而被刻意忽略。管理權威若只著重於眼前的績效，未能深入問題解決，使問題經常性的產生，最後使組織喪失原有的能力，也是既有問題不斷出現的原因。

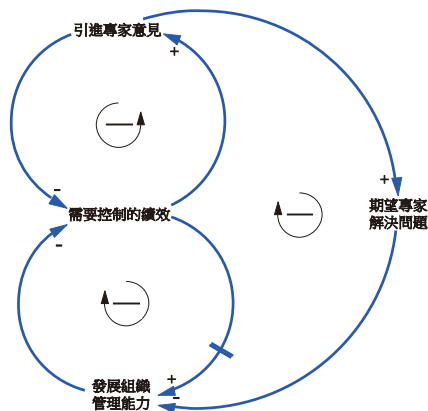


圖4-2 依賴專家(信賴人士)進行速效改變

當系統內部的自我修復的反饋機制，不足以維持系統狀態，管理權威借助體系外的干預者(專家或親信)，將系統運作還原至眾人所期待的狀態或表象時，能快速獲得喝采並可以創造組織明星，但後續問題再度出現時，問題根源能未被有效解決，而導致由干預持續介入，系統原有的維持能力，受到主動或被動的破壞，又再使系統的調節能力持續萎縮，使既有制度受到破壞，隨著系統對體系外干預的依賴，組織的管理型態將立即轉向形成人治的權威類型。組織面對此種情境，管理權威宜將依賴行為或措施，建立於

系統內在能力的基礎上，方能增強系統自身解決問題的機制。

命題3-2：組織或成員的期望目標會因社會交換的獲得與否，而影響其前進或退縮的動力

「目標侵蝕」(Drifting Goals)基模與「捨本逐末」基模類似，指的是無論是組織或個體，在目標與現實間產生差距時，會採取改善行動以提升實際狀況，縮小之間的距離，在改善與實際產生效果間，可能存在一段時間的落差，無法立即見效，當壓力感受持續時，仍無力達成理想目標，最終根本的目標逐漸降低(如圖5)。「目標侵蝕」的系統因果回饋圖，因目標與實際間產生差距，改善狀況存有時間的滯延，系統上方的調節迴路運作速度，會比下方調節迴路運作更快，會提前出現侵蝕效果。

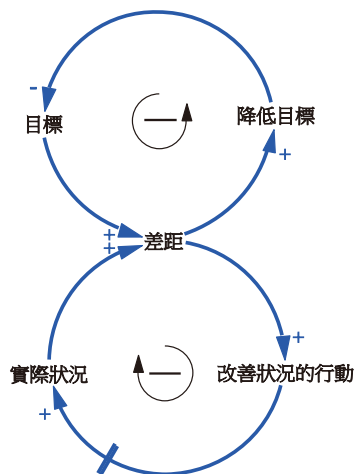


圖5 原始基模—目標侵蝕

組織績效目標或期望的狀態，當產生一定的差距時，將迫使管理權威採取行動，以使績效表現保持在期望的水準。而當感知系

統狀態與現況差距越小，採取的修正行為則相對減少，造成績效標準提升與否的根本動能受到忽視時，將啟動另一個惡性的迴路，使得目標和系統的績效不斷降低，最終將造成「目標侵蝕」，產生必須立即改善現況或降低標準的壓力。此種情境強調行動結果的價值水準，對行動的影響。相同的，組織成員個體在經過努力後，無法達到自我理想的目標，最終將會降低水準。這種目標被侵蝕是一種漸進的過程。

命題4：在相互競爭的情境中，組織成員會根據當前的情況，採取獲得最大可能報酬的行動

「惡性競爭」(Escalation)基模，強調組織或個體為確保自身的利益，必須建築在超越對手的基礎上，如此將產生情勢不斷升高的惡性競爭，其中只要有一方領先，另一方將感受威脅，導致更積極的行動以重建優勢，升高競爭的結果，並無絕對好壞，此基模係由兩個平衡迴路與一個增強迴路組成，最終甲的活動會形成一個大的增強迴路(如圖6)。

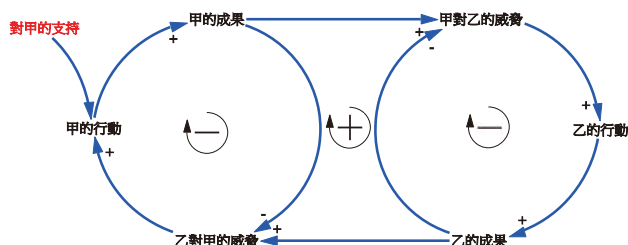


圖6 原始基模—惡性競爭

此種競爭屬於增強的迴路，相互競爭的成員都嘗試超越對手，爭取有利的制高點。競爭能促進演化，也是加速發展的動力，過

程中可能造成對立、資源耗費。在制度與資源有限的環境，獲得青睞個體成員的行動與結果，會造成另一方的威脅壓力，雙方會因對方實力而不斷投入資源，增強對抗基礎(對應社會交換理論中的「理性命題」)。組織成員的行動和行為，係基於個人理性的價值判斷和評估可能的獲益，不斷地強化與鞏固。

當制度環境的固定，面對內、外部競爭環境的變動時，過度的權力操作，將使組織內部的運行偏向實驗、試誤的情境，權威在親疏關係上所產生的交換關係，則著重於人治的資源分配。然此種情況，有時未必都是負面或破壞性的，而是在制度與執行間，會因為參考的資訊和時間壓力下，甚或權威的自利價值判斷所產生的運作模式。一般而言，組織在面臨危機、某種特殊的情境壓力時以及在政治場域中，最為顯現。

四、當群體內部或成員的報酬結構產生變化時，可能產生管理上的對立和衝突，從而改變現有的權力結構

成員獎酬資源獲得的多寡，與內心感受產生認知差距時，會對組織管理模式產生不公平(可對應到社會交換理論中的「剝奪與飽足命題」)的壓力感受。而既得利益者會對自我身分感受認同，促使管理者保持或增強現有的管理模式。弱勢者面對不平等的壓力所在環境，會衡量利弊採取默許、妥協、迴避、反抗和操縱等不同的反應行動，以爭取自我的利益。

命題5：系統中資源配置在不斷增強反饋影響下，會導致大者恆大的現象

「富者越富」(Success to the Successful)基模，顯示行動者為有限資源從事競爭，領先者將有機會獲取更多優勢。系統因果回饋圖由兩個增強迴路構成，分配資源較多的一方，將削減另一方的獲益，此種績效差異初期並不顯現，在日積月累後，績效差距將明顯擴大(如圖7)。

管理者經由行政裁量分配予個體成員的相對資源越多，則所獲致的績效將日益增高，反之，另一方競爭者相對資源即獲得較少，形成日後所表現的績效逐漸降低，彼此間差距逐漸擴大(可對應社會交換理論中的「攻擊與贊同命題」)。競爭的結果推動著組織內部結構的分化，交換各方所擁有的資源不平衡，導致權力分化。

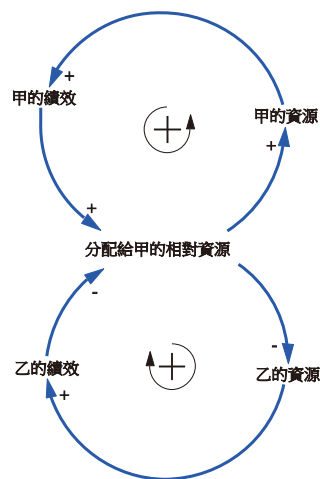


圖7 原始基模—富者越富

當組織管理偏向注重傳統型的權威管理模式，對於制度或傳統禮治的和諧穩態，受到競爭刺激時，為避免資源持續的流失，會轉向於快速且具效果顯著的人治管理模式，使得管理權威在掌控上具有更大的彈性來爭

取稀少的資源，而不致於處於劣勢。組織結構中的成員彼此間的競爭關係亦會以此種行動，來擴大本身的優勢或影響力。惟管理權威亦可能操作內部成員為差序結構，建立並鞏固親信群體，拓展人脈關係網絡。系統中的獲益者，會持續強化進一步獲得優勢的手段，而形成一個增強的迴路，當迴路持續運轉，將使獲益者持續恆大。控制這種情境迴路，管理權威可以透過自身的道德理解來均衡，將人治的管理牽引至理治或法治的權威狀態，進行規則或制度性的校正，方能防止單方面資源的壟斷，並給予弱勢者增強其競爭力。

五、整合系統因果迴路圖

組織管理目的是降低不確定性，以確保系統運作的穩定。組織中的作業層級，最為講求依規定行事，此層級中管理者的權責亦是如此，是典型的法理型權威以及理性制度設計的展現。組織結構中，制度約束的效力在垂直向上的管理層級乃至決策層級，會有不同的互動對應方式，所產生的交換關係，亦由物質(有形)朝向精神或人際網絡(無形)的面向產生變化；在結構層級中水平方向的場域，原本依照制度均衡運作，經由激勵、資源與獎酬的投入和分配，組織成員與其他行動者之間交換關係的互動，產生了不同的變化。

在組織制度、權威類型與成員交換關係中，組織是由個別成員所組成的集合群體，管理機制以理性假設外在環境是固定有限、不易增減，並設定內部運行的標準形式與作業程序，經由制度的規範與引導，促使成員

的行動產生績效和完成複雜的任務(如圖8之整合因果迴路圖)。而且實際狀況會隨著組織階層(有不同制度)及權威條件(有不同類型)而異，如下所述：

(一)組織並非靜態的系統，有效的領導將能縮短組織與成員間的期待差距，就組織運作的觀點視之，成員的自身的條件素質與反應等本有差異，透過理性的職務配置，在理想狀態下成員將遵循組織制度並進行交換關係，形成「禮治權威」的循環迴路，管理權威運用激勵與裁量，以德行進行的治理，提供組織誘因獲取成員的貢獻，促使成員樂於服從或追隨(本研究命題1)，與被管理間的互動，著重於德與才的顯現。

(二)在「制度獎酬」的激勵效果下，成員會根據所付出與獲益的利害比較後，做出判斷與貢獻(本研究命題2-1、命題3-2)，此時管理權威與成員互動的「關係」，隨時間或管理事件的延伸，管理者能明確識別成員的服從、追隨與行動反饋，為避免因內部共同競爭造成的衝突(本研究命題2-2、命題4)，管理類型將轉向以「法治權威」型態為主要的循環迴路，俾維持理性制度的公平形式與管理效果；組織內部的領導者與成員，有著不同的需求與目標，需要管理權威對於成員動機和行為有足夠的理解，穩定公平和效率間的均衡，以創造組織運行的績效。

(三)過度重視組織制度將形成結構僵固，難以創造新的績效，系統迴路中的變化能量，經常是隱性或延滯的，權威支配資源的過程，若無法察覺問題的根本，使過度依賴專家與親信進行資源支配的裁量，以求得快速的效果(本研究命題3-1)，同時將進入「人治權威」型態的循環迴路，也將因報酬結構產生變化，改變系統中原有的權力結構(本研究命題5)，人治管理的迴路外在仍受制於組織系統的制度框架，但因權力的運用，延伸出加諸於敵對(或無意追隨的)行動者所感受不公平對待的壓力。

(四)相較於管理權威的成員，在組織中的行動會根據誘因與貢獻進行和環境間的互動比較，對工作場域的「認知」與「情感」所產生的壓力感受，趨使個體採取攻擊或贊同的行動，隨著時間及能量的累積，將影響或改變所處系統迴路的平衡與運作模式。

(五)管理權威所處的位置與系統目標存有差距時，即必須採取糾正措施，以維持常態平衡的反饋迴路，使系統保持在期望的水準。子系統對於系統表現的感知越低，目標隨之降低，對系統表現的期待也會降低，使得糾正措施減少，最終將使系統進入衰退狀態。

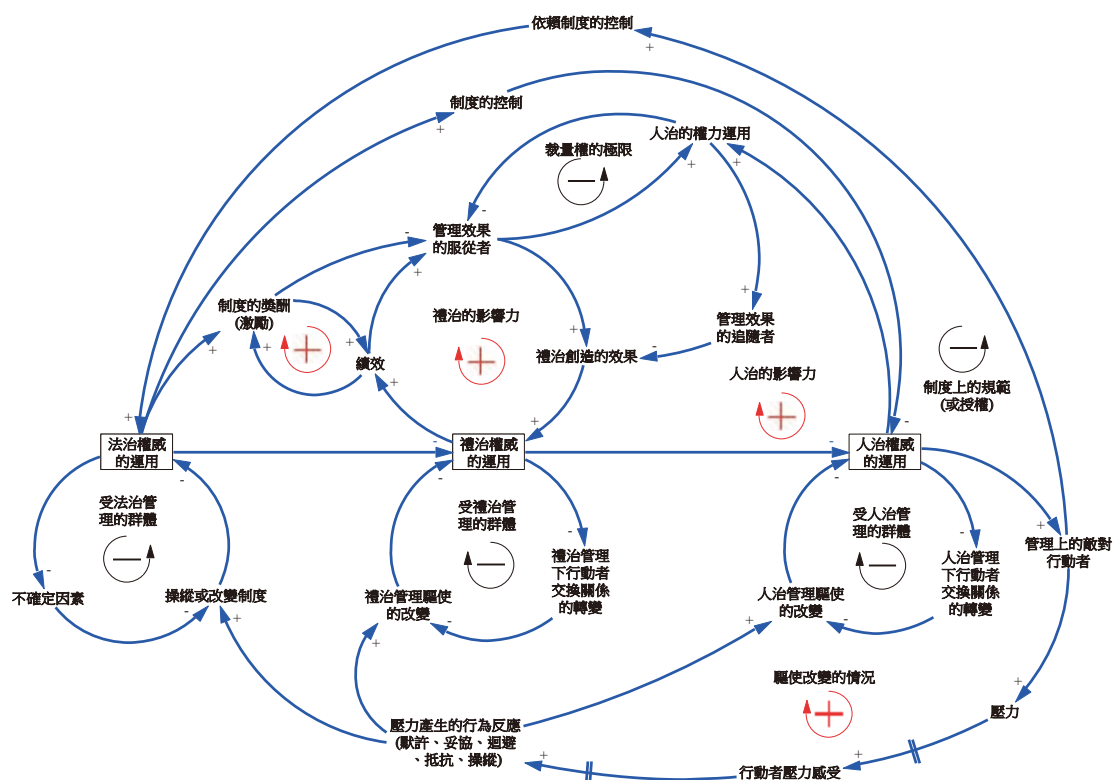


圖8 組織制度、權威類型與成員交換關係—整合因果迴路圖

組織制度與成員的交換關係，根據領導權威模式而產生不同的動態發展。組織因管理需要以典章建立制度，初始時基於人的理性與人性，管理權威由禮治管理而起，避免生硬的照章行事使管理僵化，而失去激勵效果，但在有限資源的競爭環境，禮治管理會趨向法治，以維持迴路系統的均衡，而管理者與成員間的才能、忠誠、親疏關係，在營運績效的創造和競爭的同時，也豎立起權威的威望。權威管理者的裁量範圍的大小，就成為引導管理模式的關鍵樞紐；趨向人治的魅力型權威，通常以制度控制管理績效，但在資訊與資源的分配上，可拉攏或激勵跟隨

者的出現；但若偏離制度操作過度，感受到壓迫、不公平待遇的成員將採取種種反應，可能造成接連不斷的衝突、揭弊的情形，此時則應將過度人治管理權威回歸制度的規範，以延續組織穩定、合理的運行。

整合因果迴路圖中的權威類型，包含法治權威、禮治權威和人治權威三個子系統，各子系統皆可自我形成權威類型下的均衡，均具自我調節能力的迴路，而在權力運用的情況，會驅動期待與獲得的差距，造成不斷正向或負向的反饋循環。連續因果鏈中「制度獎勵與績效」、「禮治的影響力」、「人治的影響力」，以及因為「人治影響力驅使

的改變情況」等，是特別需要留意的正反饋迴路(增強迴路)，當迴路中所造成的現象出現頻繁且作用不斷放大或增強時，通常就是促使系統不平衡的根源，但往往此種迴路的存在，也是創造績效的關鍵手段。當系統不斷反覆產生構成交換關係的要素時，吸引與排斥的力量必須保持均衡，一旦均衡受到破壞，任何一方的力量過剩，將出現新的系統性變化現象。嘗試減弱或消除造成環路「限制」的來源、將資源劃分納入調節機制，改變其中的關聯和功能，往往比改變組成的要素具有效果。

結論與建議

一、研究結論

組織制度與成員交換行為間的關係，始於眾人的理性與理想，著重成員與體制間交換關係。在制度激勵、權威模式所進行有限資源的分配，以及成員與競爭者的期待交換，可產生不同型態的組合與動態因果關係。

(一)組織系統的架構與層級中，區分著組織權威類型、資源運用、人事安排等制度運行，制度與權威的運用，造成因果機制上的差異，不可避免地引導組織成員的行為取向

組織的制度，可以解釋系統如何運行，結構如何維持，但結構本身並無法解釋造成制度的變動角色，關鍵在於人的代理，組織裡的管理權威或成員，依據動機和誘因的期待，產生實際的行動，達成系統的運行。管理權威會依據在所處的情境及其個人知識、經驗、性格與價值觀等的因素，有著不同的

管理行動，這些因素也會影響策略的形成，並對其他的人發揮影響力。換言之，組織行為也是管理權威的一種表徵。

(二)激勵是組織制度中，創造與激發成員貢獻的重要關鍵因素

組織內部的交換關係，在不同的層級或是權威系統中，支配權力和控制程度的大小，透過激勵措施，能使組織成員由制度上的服從者，轉換成追隨者，以進行更進一步的交換關係。激勵影響組織成員的獲益、晉升與地位的獲得，同時也能擴大與延續社會關係的人際脈絡，創造親疏關係的遠近。

組織管理的藝術，是使組織系統朝向並維持創造良好績效的有機行動，實務上需要以不同的視角檢視運作模式，當制度固定時的組織情境，過於理想化的管理，難以營造有效率的組織氛圍，最易遭受批評與排斥。組織權威的管理模式，本身就必須與時俱進依照內外部環境進行動態調整。組織權威運行的場域，對於相同的任務、事件，而不對的所屬層級或對向成員，往往經過一段時間的結果，可識別出不同權威模式與交換關係。

(三)權威類型的運用可視為一種非正式的制度，是軟化正式規則的力量

組織制度是促成系統內成員合作的機制，制度中行動個體根據感受到的誘因付出貢獻，系統運作中的選擇機會，會影響提供的誘因價值，進而破壞原有的組織均衡。理性的制度環境，若各項條件皆以最佳狀態的均衡做為運作目的，將使組織管理趨於緊繃僵固，然若過於彈性，缺乏規範，亦使組織系

統產生動盪或分化，失去原本理性的規律。管理權威有效領導的關鍵，在於管理者與成員間相互諒解，為整體系統促成一種文化、風氣，適當的領導行為具有權變的特性，可用建議、說服或強制等方式，對於內外部環境與成員部屬人格傾向之間進行調和和引導。在公平與效率間的取舍，權威必須有道德高度和兼顧理想與後果的能力，權位越高，如此的挑戰就越為艱難。

制度的規範和社會交換的關係，無論是顯性或隱性，都是廣義的人為規則，當充分理解規則如何影響行為時，才能懂得規則的力量。組織管理類型，如僅強調單一文化的認同，也將削弱成員的社會適應力，而使之僵化，並將難以進化。對於動態的組織系統，是無法以靜止、剛性的政策進行有效的控制。

(四)權威是組織制度運行的槓桿點

組織系統持續的連鎖活動，動態因果迴路並非是封閉的子系統，其存在著輸入和輸出的能量。組織制度下各權威類型交換過程的循環，生成過程中形成各個閉環迴路，並實現與維持整體系統的穩態。因果迴路不斷反覆自我維持過程與反應，在迴路中的上位存在有「階層」的出現，「階層」賦予(定義)了其環路循環的運作條件(即本研究假設的法治、禮治、人治等類型權威型態)，系統因果關聯並非物質性的流動，而是交換關係與訊息流通的能量，觀察者可透過因果迴路檢討產生抑制作用的來源，或是植入推動循環的動力。組織中不同類型權威下，成員之間不僅有制度內上、下層級的交換關係，

更存有該權威類型內形成上位階層的關係互動及親疏差序的產生。組織系統的運作機制中，相當重要的槓桿點其實就是權威，在這個點上施加變化，即能導致系統行為產生顯著的變化。權威在法職權上所賦予的權力，受到組織系統中「制度」的界定與規範，是避免當過度的運用裁量與權力，所造成的系統中「人治」迴路的不平衡，致產生管理上內部敵對的行動力量與壓力。管理權威需要明確識別到在管理行為循環迴路中的干擾因素、時間延滯效應，以及資訊真偽與個人好惡，避免偏離制度的操作。

在制度的結構中，若要透過槓桿點形成的改變，需要對於系統的限制深入理解，在盡可能發揮制度的效率時，兼顧人性的需求並維持公平的環境。在系統思考的觀點，調節迴路是屬於自我修正的動態，增強迴路則是自我強化的運行。當系統中出現成長、腐蝕的根源，即表示存在著一個不受抑制的增強迴路，系統最終會受到傷害，在改善與提升系統自我修復能力的同時，也必須嘗試增強調節迴路的力道。管理者可重新設定目標、重構資訊流、調整激勵或限制因素，進而使有限的理性行動累加，產生成員所期待公平的組織場域。

二、管理意涵與建議

制度本身在組織中是具體可見的規範，制度能改善並防止弊端的產生及擴大，但尚難絕對的杜絕，由於人性的自利，許多管理文化與決策，最終採取的是相互妥協、制衡，在系統中尋求穩態平衡與適應。組織管理本身不純粹的依賴制度理性進行，也涉及複

雜的社會交換關係和政治權力運作。權力可視為控制的力量，權力在系統中傳達有形的命令、釋放訊息信號，使從屬成員或部門，依照指令從事有關任務的行為。權力的運用和行使，顯現系統的自主性，更反映出系統意願及層級間相互依賴合作的關係。權力運作和發揮，涉及的因素相當複雜，也會因權威行動者本身的認知、性格、價值觀、經驗以及行使管理的對象等，而有極大的結果差異。權力能提升組織成員的威望與影響力，進而有利於爭取資源的獲得，擁有權力的大小，除了以層級職務識別外，亦可由能否運用有限資源的視角觀察，組織成員除由組織制度下的激勵與交換關係中獲得的資源，也會利用非制度的方式獲取有利自身的資源，此種獲得也是一種政治活動或自身利益的攻防作為。

組織系統中的每個組成都是不可或缺，組織場域中的要素、關係和目的及功能彼此相互作用，問題往往不是獨立的產生，改變系統中的一部分關聯，足以影響整個系統。管理者面對成長類型的系統，必須留意到有限的資源是無法永遠持續的成長，同時要考量組織成員的能力是否能面對環境的要求；在子系統屬於調節類型的情境時，要能夠提高層次思考真正解決問題的方法，能夠去關注重要的關鍵因素，而非容易衡量的產出。達成組織績效的手段，是藉由誘因與貢獻而進行，彼此間存有互為因果的關係，若此因果關係是屬於正向的循環，則可創造系統穩態的發展；反之，在環節上的整合造成效率的降低，或加速組織功能喪失與崩壞。管理

權威當嘗試以各種方式控制或干預系統前，首先要觀察系統如何運作，探究真實發生的狀況，將可排除許多有意或無意的因果假設，藉由觀察理解、關注警訊與鼓勵多元的資訊回饋，掌握系統中的重要因素是如何相互連接，而將系統轉換至優化後的運行模式。

參考文獻

- 司徒達賢(2013)，管理學的新世界，臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 平井孝志(2016)，本質思考：MIT菁英這樣找到問題根源，解決困境，臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍(2002)，「華人企業領導人的員工歸類與管理行為」，本土心理學研究，頁51-94。
- 屠益民、張良政(2010)，系統動力學：理論與應用，臺北市：智勝文化事業有限公司。
- 陳美智(2009)，「高階管理政策研議：系統動力學方法論」，組織與管理，第2卷第1期，頁145-196。
- 陶在樸(2016)，系統動力學入門，臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 景懷斌(2011)，公務員職業壓力：組織生態與診斷，北京市：中央編譯出版社。
- 費孝通(2018)，鄉土中國，北京市：時代華文書局。
- 黃光國、胡先縉(1988)，人情與面子：中國人的權力遊戲，臺北市：巨流圖書公司。
- 謝長宏(1987)，系統動態學：理論、方法與

- 應用，臺北市：中興管理顧問公司。
- 謝長宏(2009)，策略精論：系統暨動態觀點，新竹市：國立交通大學出版社。
- 韓釗(2008)，系統動力學：探索動態複雜之鑰，臺中市：滄海書局。
- 嚴奇峰(1994)，「臺灣傳統家族企業極端共存組織現象之探討—系統穩態觀點」，管理評論，第13卷第1期，頁1-22。
- Adams, J. S. (1963). Towards An Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Babbie, E. R. (2015). *The Practice of Social Research* (14 ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational Responses to Institutional Complexity Stemming From Emerging Logics: The Role of Individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336-372.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring the Space Between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Brette, O. (2003). Thorstein Veblen's Theory of Institutional Change: Beyond Technological Determinism. *European Journal of the History of Economic Thought*, 10(3), 455-477.
- Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding Strategic Responses to Institutional Pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205-1213.
- Crawford, S. E., & Ostrom, E. (1995). A Grammar of Institutions. *American Political Science Review*, 89(3), 582-600.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Flood, R. L. (2010). The Relationship of 'Systems Thinking' to Action Research. *Systemic Practice and Action Research*, 23(4), 269-284.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal Structures of the Mind*. Charles C Thomas.

- Forrester, J. W. (1971). Counterintuitive Behavior of Social Systems. *MIT Technology Review*, 73(3), 52-68.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt. Brace & World, New York.
- Kauffman, D. L. (1980). *Systems One: An Introduction to Systems Thinking*. Minneapolis, MN: Future Systems.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kim, D. H., & Senge, P. M. (1994). Putting Systems Thinking into Practice. *System Dynamics Review*, 10(2-3), 277-290.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-187.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Neimark, M., & Tinker, T. (1986). The Social Construction of Management Control Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4-5), 369-395.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- North, D. C., Wallis, J. J., & Weingast, B. R. (2009). *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*. London, UK: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Ostrom, E. (1999). Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework. In P. Sabatier (Ed.), *Theories of the Policy Process*, 35-72. Boulder, CO: Westviews Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Roberts, N., Andersen, D. F., Deal, R. M., Garet, M. S., & Shaffer, W. A. (1983). *Introduction to Computer Simulation: The System Dynamics Approach*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Salomon, R., & Wu, Z. (2012). Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy.

- Journal of International Business Studies, 43(4), 343-367.
- Scott, W. R. (2008). Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory. *Theory and Society*, 37(5), 427-442.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Broadway Business.
- Senge, P. M., & Sberman, J. D. (1992). Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 137-150.
- Simon, H. A. (1990). Bounded Rationality. In *Utility and Probability* (pp. 15-18). Palgrave Macmillan, London.
- Skaržauskienė, A. (2010). Managing Complexity: Systems Thinking as a Catalyst of the Organization Performance. *Measuring Business Excellence*, 14(4), 49-64.
- Sberman, J. D. (1989). Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment. *Management Science*, 35(3), 321-339.
- Sberman, J. D. (2001). *System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World*. California Management Review, 43(4), 8-25.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The Significance of the Social Identity Concept for Social Psychology with Reference to Individualism, Interactionism and Social Influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.
- Venkataraman, H., Vermeulen, P., Raaijmakers, A., & Mair, J. (2016). Market Meets Community: Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. *Organization Studies*, 37(5), 709-733.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (Henderson A. M. & Parsons T., Trans.). New York, NY: Simon and Schuster.

作者簡介

李安曜先生，空軍上校。中原大學企業管理學系博士候選人。

嚴其峰先生，中原大學企業管理學系教授。