

## 科层组织管理的困境及出路

日期: 2004-11-12 作者: 于常有 阅读: 535

所谓科层制,即等级制或官僚制度。通过一层一层的行政隶属关系,遵照行政命令来完成组织的内部交易,在分工多样化、专业化的情况下,被认为是比较有效率的,是突破个人有限理性的有效方式。科层组织体系以不同形式平缓地运行了百余年,成为迄今为止最流行、最有效、最成功的组织工具,也是组织创新中最难突破的瓶颈。科层组织在充满了复杂性和不确定性的今天,与市场相比,其优势是否仍然存在?如果是,又如何更好地发挥呢?本文试图运用新制度经济学的方法对此作一分析。为了便于分析,笔者将以科层式企业为例展开论述,相信讨论的内容同样适用于更为科层化的组织——政府机构。

### 一、市场失灵

市场失灵的三种原因:1,信息不对称。当信息不对称时,劳动者和生产者可能达到本是互利的市场交易。2,垄断力量。在一个垄断性的市场上,当事人并不简单地是价格的接受者,一方或双方还可能采取机会主义——为了自己的利益而给出错误的信息。市场的结果是在生产垄断商品上低效率的资源配置欠缺。3,外部性。有效市场的第三个条件是市场交易中的交易对第三方不产生影响。外部性问题的经典解决办法就涉及到某种程度的科层。利用上面的理论来分析企业内部成员之间的关系。企业内部成员之间是不是一种类似市场上的合约关系?假如是,那么,是否会带来失灵呢?

#### 1、团队专业化生产

许多企业发现,工作努力的专业化效率的改善创造了巨大潜力。但团体生产中,一个人付出的努力增加,则会有利于群体的其他成员生产效率的提高。但成本对各人却是不同的,这种情况下,团队成员生产努力是具有生产的外部性的,于是便会出现成员的机会主义行为,导致团队卸责。采用机会主义行为的成员,用诡计“追求个人私利,并且能够做出自己都不相信的威胁和许诺”。其次交易费用随专业化程度的加强而直线上升。专业化的团体生产为市场失灵制造了条件。因此组织就需要将成员带到一个等级结构下,从而建构出更好的审计和监督系统,对团体生产进行监管,重新改变激励,改变团体卸责。这样团体的组织就有了科层的特征。有一个监督下属的中心人物,他具有奖励下属的权威,并拥有团体努力所产生的利润。

#### 2、成员间讨价还价的失灵

竞争性市场过程的效率故障说明了科层存在的必要。但为避免社会低效率个人之间能不能采取必要的行为达成一致意见,自愿信守可以解决两难困境的具有相互约束力的合约呢?这样的自愿合约仅代表市场机制的一种延伸。当合约对双方均有利时,相对于科层的强制,相互自愿合约是更好地解决途径。但商谈式的解决办法,存在一个障碍即评估和实施合约的成本,包括交易费用、不完全合约及产权争夺,这些因素可能使讨价还价变得异常困难。因此在不知道对方的情况下,讨价还价者并不一定能以最少的时间和精力找到并达到有效率的结果。双方都会耗费时间虚报自己的偏好,试图看穿对方的底细,结果,有可能失去有效率的机会,而试图鼓励个人透露私人信息的激励兼容机制,并不能保证有效率的结果。因为每个人都可以选择走开,而某种程度的权威约束则可以阻止他们离开谈判桌,科层企业依靠“政治”权威,强行解决持久“无效率”的讨价还价。

此外,阿罗的关于投票规则的“不可能定理”,揭示了投票选择中出现的多数循环。多数规则的不稳定性使它无法被大多数企业接受。于是团体成员采用民主决策的方式解决卸责,这种努力也于事无补。为使群体做出有效率的决策,体现任何理性个人决策者的一致性,群体必须让其中一个成员成为专制者。企业若要把分工专业化,互相依存的团队生产的效率潜力变成现实,不仅必须建立权威的决策结构,而且必须集权化,科层是不可避免的结果。

### 二、科层失灵

市场的失灵导致人们寻求科层的解决方式。科层式企业在纠正由信息不对称垄断和团体生产的外部性所衍生的激励问题上,是否足够有效?通过以下的分析,我们将会发现,有时候科层可以在一定程度上改善市场低效率或克服自愿合作行动的失灵。但在科层缺位时的那些导致低效率的因素,同样也让科层式组织的管理者们感到棘手。科层中自利行为的自发结果也是持续的低效率。

#### (一)科层的横向分权困境

根据奥地利经济学家哈耶克的观点,“我们必须用到的知识,从不以集中和整合的形式出现。而是孤立地以不完整、常常相互矛盾的知识碎片形式出现,所有个人具备的知识即是这样的知识。”因此技术专长,也必须依赖具备特定情况知识的下级。法国的著名哲学家和数学家孔多塞通过“陪审团定理”,向人们揭示了独裁的领导人依靠雇员提供的方案加以选择。只要正确选择的平均概率大于0.5,正确选择的概率会增加。如果下属是专家,那么就应听从下属的意见。当然管理者或决策者依然要履行风险决策职能,这是由于经营决策的交易市场的缺乏而出现企业的一个原因。但上级在一定程度上必须听从下属的愿望,上下级之间可以讨价还价。专家、分权管理替代了企业独断专行,随决策分散,决策单位不同的组合。通过限制个人偏好,即挑选具有正确偏好的人,自利的和分权的行为将不会导致低效率的集体选择,但是由于偏好信息是内在的,是难以探测的,鉴别诱导求职者真实信息的成本是高昂的,当然企业中的权威通过对劳动的监察过程,还可以获得关于

标题  搜

### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



劳动者技能特长和品质方面的信息，企业可以对现有的成员进行优化组合，使他们各自从事更能发挥其特长的的工作。这一点是优于市场交易的地方。但由于组织不同单位选择的是于各自的子单位的目标和价值观的勤奋雇员，在组织的较高层次上依然没有办法使偏好达到一致。

## （二）科层纵向激励的困境

在科层组织中，理想的激励制度试图通过克服信息的不对称和团体生产的外部性，建立报酬基于雇员生产单位数量或件数，使雇员自选决定努力的程度。计件工资的目的在于鼓励个人主动承担高成本的工作，并且鼓励个人显示自己的一些涉及私人成本函数的信息。

在多部门企业日益普遍的情况下，团队生产中勤奋的雇员不能证明是懒惰雇员的卸责行为而不是努力工作导致了生产率的下降，每人为单位的额外努力单位成本高而收益都是微乎其微。部门之间围绕“转移定价”问题也常常陷入争斗之中，使激励问题更加复杂。另外随竞争的加强，企业越来越提高雇员生产率的问题，企业往往被迫把风险更大的前后左右方案加于雇员。这会导致较高的平均工资，但由于利润的其它决定因素，包括经济状况、管理决策、来自国内的竞争、影响贸易壁垒的政治决策以及消费者态度的改变，这些因素不是雇员能控制的，这样风险本应由企业自己承担会更有效率却被转移到雇员身上。

在考虑激励的问题上，不容忽视的至关重要的角色是企业的所有者。由此，我们将区分组织效率和企业利润之间的区别，从企业利润最大化的角度看，支付给企业所有者之外的团体成员的报酬被认为是成本。而帕累托最优更关注团体整体福利。“Holmstrom证明了只有那些不平衡的预算机制才能引导雇员在均衡中采取恰当行为并恰当揭示信息”。但这种机制对于那些参与剩余利润分配的人来说，这些机制诱使他们选择低效率的激励制度以增加剩余利润。企业的首席执行官可通过歪曲他自己的私人信息提高利润，从而也就破坏了有效率的决策。

于是要想对下级进行有效激励就需要上级的自我克制。雇主必须可信并承诺，不为短期利润而采取破坏有效率结果的行为，“不仅计件工资需要这种承诺，对这种承诺的需要是相当普遍的”。

## 三、组织内部的合作

Holmstrom定理证明，任何激励机制都会给团队中的一些成员留有卸责的余地，以至于不能被明显发现并予以惩罚。如果不是雇员，那么就是剩余者有这样的激励。正因为如此，更有效的组织有可能是这样的组织，即它们的管理者说服或鼓励雇员不要进行这种机会主义的卸责，即它们的短期利益。换言之，如果管理者能说服雇员参与合作，那么相对于那些自愿顺从的企业，即自愿付出由下属机会行为导致的代理成本的企业将获得一个优势。现实中，有的企业是相当成功的，管理的两难困境在相当大的程度上被克服了。博弈理论，尤其是重复博弈为我们提供了有益的启示，使我们对企业的合作有一个更为清晰的认识。博弈论证明了合作在长时期的组织里最有可能发生。而且通过塑造信任他人会合作的共同信念，使互惠成为小型工作群体中的强有力的规范。

越来越多的组织使用工作团队在一定程度上就可以说是这一方面的考虑。团队是任务群体的一种特殊类型，是由负责实现一个目标的两个或更多的个体组成。有效的团队运行，“其成员之间相互信任，相信彼此的完整性、特征和能力”。雇员之间生活接触、感情交流、情趣相近、利害一致，一种长期博弈关系使他们也愿意通过各种正式、非正式的活动塑造彼此之间的信任。再加上可达成的技术上的互补优势，这种团队已经在相当多的大型组织中出现，并且取得了很好的效果。这种团队已超越一般的正式群体，在相当的程度上，包含有非正式群体的功能。在工作团队中，雇员之间是一种长期博弈关系，通过正式工作中的帮助，特别是合作中对平等的关注，加上技术上的互补优势使生产往往能保持一个较高的水平。各种正式、非正式的社交活动又强化了人们合作的信念。成员们被期待是一视同仁地看待他们，团体生产过程提供基本相同的薪酬和升职的机会。

而在纵向的合作中则面临较大障碍。上下级之间的关系是建立在不对称的基础上的。上级拥有更大的就业保障。上级对组织的贡献不同于下级，这使人难以判定谁更努力。科层上级必须找到办法使他们可信地致力于一种合作的文化。

组织文化是员工对企业的知觉，这种知觉形成员工的信念、价值观和期望。爱德加·施恩把文化定义为：“一个群体当它学习如何处理外部适应和内部整合问题时，它发明的、发现的或发展的，且在工作中已经证明有效的信念，并将其作为正确的知觉、思维和感觉方式传授给新成员。”组织文化能够提供稳定感觉和组织的认同感，并通过社会化将新员工吸进文化中。

一个合作的企业文化是这样的：每个博弈者预期所有其他人合作并实施合作规范，一个非合作企业文化意味着对立的预期。在上下级间重复博弈的情况下，“企业文化”可部分定义为“向科层下级传达规范的手段——它意味着在组织里‘事情是这样的，做了又意味着什么’”。科层领导的作用是给重复博弈理论尚无定论的地方画上句号。通过一系列传统上行政领域的而非经济领域的活动完成的：沟通交流，劝说，表态。领导的中心任务实际上在于他要使组织进行科层的“制度建设”——普遍接受的责任配置，博弈规则，激励长期企业投资的产权。

就上级而言则需要为团队提供一个有效地测评系统和激励系统，并对团队成员进行有关人际关系、行政技能等方面长期适当的培训，而且还需管理层提供团体承担责任和决策风险的有关组织总体运行的信息。就雇员而言就需要信任上级做出了可信的承诺。

在利润导向的管理层的自利追求与企业的整体长期效率间存在一种张力。问题的解决必定在于领导层对长期合作和高效率行为的可信承诺。第一种方法是基本的名誉——建立信任，以使人相信管理者不会为短期自利而违背合作。“信任具有情境性特征，对信任的依赖或可信行为仅在包含相互依靠和连贯性的情境下是必须的”。一个博弈者的名誉是基于别的博弈者的心理看法，即给定的博弈者偏好怎样的博弈。如何建立信任，要靠管理者的领导能力，需要领导者与下级的沟通，并勇于向下属学习。

一个有效率的管理者做好的一件事是加强交流，包括符号性的交流，它是建立有关群体惯例的共同知识的一条有效途径。另外通过领导者个人的献身和个人成长作为典范，以个人奉献来强化上下之间的合作也不容忽视。通过面对面交流建立信任的能力因人而异。对任何人来说，在领导不能与大多数雇员建立面对面关系的大规模组织中，这种能力不可避免地受到限制。结果是，需要第二种方法，坚持束缚管理者的手——管理者追求自利的机会。最可信的管理承诺用我们所称的制度解决方法去补充个人领导权：用对管理者追求自

私行为的永久性的约束来换取长期合作。在最有效的组织中建立可信合作承诺的最有效途径是对产权制度作永久的改变，这个改变给予雇员信心去投资于企业的经济发展。实践中包括：1，雇员代表。即是与雇员分享中心决策制定权，这就需要管理层提供下属，尤其是团体承担责任和决策风险的有关组织总体运行的信息。以领导为基础的合作权力或许能维持雇员去工作，但它不能够成为持续性激励因素，促使雇员从情感上、心灵上和竞争意识上对他们的工作产生认同感。合作的观念是与这样一种信念相反的，即人们是自私的，其工作仅仅是为了个人的目标。2，扩大的产权。信任，对管理者而言，即相信下属有能力和愿意独立地从事工作，并共同承担管理责任的程度。信任的结果是管理者相信下属的能力，并愿意减少控制。很多成功地激励出更高水平的奉献和无监督的下级努力的企业，有效地向雇员再分配一些企业所有的资产产权，建立起所谓雇员“所有”的观念。具体而言有工作再设计的所有权，让工作团队受培训去设置他们自己的生产目标，决定达到这些目标的手段。大量的雇员培训，包括为团队提供一个有效地测评系统和激励系统，并对团队成员进行有关人际关系、行政技能等方面长期的适当的培训，使雇员相信管理者关于长期合作的保证不只是说说而已。建立基于团队的绩效激励机制，利润分享和收益分享计划是较理想的激励制度。雇员参股计划，使雇员关心生产团队的生产，将讨价还价合法化并激励高水平的雇员努力以及他们对组织未来发展的参与。

#### 参考文献

- 范黎波、李自杰：《企业理论与公司治理》对外经贸大学出版社2001年版  
盖瑞·J·米勒：《管理困境——科层的政治经济学》上海三联书店2002年版  
理查德·斯格特：《组织理论》华夏出版社2002年版  
詹姆斯·L·吉布斯等：《组织学——行为、结构和过程》电子工业出版社 2002年版  
奈杰尔·尼尔森主编：《布莱克韦尔组织行为学百科经典》对外经贸大学出版社2003年版  
奥尔森：《集体行动的逻辑》上海三联书店1995年版  
科斯：《财产权利与制度变迁》上海三联书店1994年版  
(作者单位：南京大学) (2004.3期)

[【目前共有10篇对该新闻的评论】](#)      [【发表评论】](#)