

權變組織理論： 內涵與應用

柯三吉

壹：組織理論的過去與現在

在人類歷史上，組織和管理活動固可達溯至古埃及時代，然有系統的組織理論之提出，則為二十世紀的產物。一九一六年，Henri Fayol 設定「計劃、組織、命令、協調和控制」為管理的功能，且演繹出十四點管理原則，開傳統組織理論的先鋒；但因當時尚有許多程序學派（Process approach）理論的互相爭競，致使 Fayol 的理論直到五十年代方成為傳統學派的主流。

無疑地，傳統的組織管理理論由於過份強調機械性的組織功能和效率，忽略了動機問題（Issues of motivation），企圖以有限的知識作為普遍原則的基礎，遂受到六十年代之組織管理學者的嚴重批評，而尋求適應時代的組織理論，可是由於研究取向有別，乃演變成兩種不同方向的組織管理理論：數量途徑（Quantitative approach）和行為途徑（Behavioral approach）。

數量學派為對傳統「程序取向」（Process orientation）之組織理論的突破，採用作業研究（Operation Research）的技巧，透過各種數學模型（Mathematical models）來解決決策問題。惜因理論基礎（Theoretical base）的缺乏，至七十年代遂發展成管理科學（Management Science）。管理科學除採用作業研究的技巧外，並採用「管理情報系統」（Management information systems）和「運作管理」（Operations management），使得數量學派趨向更廣泛的管理理論。

於數量學派崛起的同时，行為學派亦獨樹一幟，人群關係學者首揭組織士氣、溝通和平衡量理論對工作效率的影響，使組織管理的運作注意及動態的層面，然也因而忽略外在環境和組織結構的互動關係，仍無法建立普遍的理论體系，至七十年代，行為學派學者重建理論架構，衍成「組織行為途徑」（Organizational behavior approach），強調組織發展（Organization development），認為組織行為為人員和組織的互動結果。

當數量學派和行為學派蓬蓬勃勃之際，一些六十年代的組織與管理學者，有感組織理論分歧的困擾，乃開始以系統觀念來研究組織和管理的各種問題，意圖建立普遍的理论架構，期統一組織理論與管理思想，強調整合各種有關系統及次級系統成為「功能的整體」（Functional whole），認為各系統的組成份子間具有相關性（Interrelatedness）和依存性（Interdependency），而為當前最受重視的組織理論。影響所及，使得管理科學之電腦和運作管理的技巧，不得不建立在系統觀念上；組織行為途徑也視組織為結構、程序和技

術的運作系統，並視人員為「生物—生理」結構（Biological-Physiological structure）、心理程序（Psychological processes）和人格的整合系統。系統理論大有統一各家理論的姿態。（註一）

然作為「統一理論」，依 Stephen R. Michael 和 Halsey R. Jones 的看法，應具備三項要件：第一、該項統一後的理論必能增進吾人瞭解、預測及控制該理論的能力；第二、理論與實際必須互相一致，使理論經由演繹的程序運用到實際上的問題；第三、統一後理論的基本論說，其次一層理論之間必須相互依賴且互相一致（註二）。平情而論，系統理論對組織環境與結構的新解釋，提供組織發展的整合架構，建立評估組織效能的新模式和導引系統領導的新取向（註三），都合乎統一理論的第一和第二要件，但仍未具備第三要件之層次；舉例而言，「小團體行為理論」在討論問題時和「系統理論」又有何關係？系統途徑固可用來分析行為現象，但它本身並不談論行為問題，因而在本質上，系統理論和其他學派的方法並無必然關係（註四），欲成為「統一理論」仍有一段距離。

因此，隨著理論的演進和走出理論叢林之需求，一項嶄新的組織管理理論——權變「理論」（Contingency Theory）（註五）——又適時而生，亦期綜合各家學說，解決組織與管理的問題。

貳：權變理論的內涵

系統理論學者 Kast 和 Rosenzweig 稱權變理論為介於「簡單特定的原則」（Simplistic, specific principles）和「複雜籠統的觀念」（Complex, Vague notions）之間的「中程概念」（Mid-range concept）（註六）。它認定組織環境的複雜性，以致形成各種關係形態（Patterns of relationships）或次級系統結構（Configurations of subsystems）。權變理論的目的即在瞭解與界定這種關係及其所形成的各種形態。同時，它強調組織的多變性（Multivariate nature），並試圖瞭解組織如何在特定環境及不同條件下來運作，因此其最終指標就在設計及運用最適合於某些特定情況的組織設計與管理方法（註七）。

一言蔽之，權變理論乃各個不同組織須依其特殊的情況，採取不同的

組織及管理理論，即組織管理之有效性，因人、因事、因地、因時而有所不同，環境變遷成為它運作的首要因素。Paul R. Lawrence 和 Jay W. Lorsch 在「組織與環境」（Organization and Environment）一書中，證明每一種組織管理理論都可分別適用於某些組織環境，例如，科學管理頗適合於穩定、機械性及日常性的工作環境，而人群關係則應用於動態、判斷性及創造性的組織環境，方可顯其有效性，此項事實為權變途徑對組織研究提供了實證的理論基礎。

組織理論學者對權變理論闡揚甚多，茲將其重要論點說明於後：

（一）否定「兩極論」

傳統組織學者認為組織是封閉的、穩定的、機械的（Closed/stable/mechanistic）；系統理論學者則認為組織是開放的、適應的、生態的（Open/adaptive/organic），這兩種論點都將管理問題帶入極端的觀點，使組織管理的運作難以獲得圓滿解決。權變理論否定這種極端的觀點，認為任何組織絕沒有完全封閉的或完全開放的，應視其內部的次級系統而定，即使所謂結構或技術的次級系統，事實上也受到外在環境的影響而須加以調整與改進。同時，組織內部各單位，由於其工作性質的不同，其開放或封閉的程度也就有異，如銷售部門因與外在環境接觸較密切，就比生產部門來得開放與生態些。

從此權變觀點，就應視組織為一個由封閉到開放的「連續體」（Continuum），任何組織都具有這種特性，只是在封閉或開放的表現程度上有所不同而已（註八）。

（二）彈性的應用

兩極論的否定，權變理論乃進一步發展出較為周延的理論，強調沒有一套絕對的組織原則（Organization Principles），任何原則在某種情況下才有其效用，反之則無效。基於此，組織的設計不能死守某些原則，否則將不切實際。更不可抄襲其他的組織結構或工作方法，蓋每一個組織的成員不一樣，外在的環境也不盡相同（註九），不能固定於一定的方式。譬如，組織原則應視社會環境及工藝技術的發展而定；管理方式更要考