

文稿

權變觀點(Contingency Approach)在圖書館管理之運用

採編編 陳勝雄

摘要

近年來，權變觀點(Contingency Approach)已經被用來取代一些管理原則與整合大部分的管理理論。由於各種組織在規模上與目的上都各有不同，要尋找一種放諸四海而皆準的管理原則是是不可能的。但是如果找出權變的因素，如組織規模、組織與個人目標、環境與職權等因素，也許就可以找出一種合乎邏輯的管理規則，來幫助我們對組織做有效的管理。

廖又生在「論圖書館衝突管理問題」一文中指出，慣見圖書館經營為因應權變管理(Contingency Management)所需，主管常有朝令夕改，以致館員無所適從。可見權變觀點也被運用在圖書館的經營上。到底圖書館管理者要如何使用權變觀點才不會發生廖又生所提到的這種情況？本文擬從權變管理的幾個面向來探討這個問題，亦試圖找出權變的因素來做為權變管理的依據。而其中如何在科技環境下從事權變管理更是本文討論的重點之一。

Abstract

The Contingency Approach had been replaced as a management principle and had been incorporated to most of the management theories. It is impossible to find a management principle which is suitable to all kinds of organizations because of the difference in their scale and purpose. Maybe we can find out a logical management principle only if we could discover some contingent variables, such as the scale of organization, the goal of organization or personal, the environment of organization and the power of organization.

In the article "Library Conflict Management", Professor Liao had stated that librarians do not know how to do their job because

library managers took contingency management and changed the job regulations unexpectedly. In this case, we can see contingency management had also been used for library management. How will library managers use contingency management to avoid the situations like Professor Liao mentioned? This article discussed the questions from different aspects of contingency management. This article also tries to find out some contingent variables which can be based on contingency management. How to use contingency management in technology environment is one of these variables which will be discussed more in this article.

關鍵字：圖書館管理 權變因素 權變管理 權變領導

Keywords : Library Management Contingent Variables

Contingency Management Contingency leadership

一、前言

權變管理理論在美國興起後，受到廣泛的重視。七十年代的美國，社會不安，經濟蕭條，企業處在極度不確定的環境下力求生存。但以往的管理理論，如科學管理理論、行為科學理論等，主要側重於研究加強企業內部組織的管理。但是這些管理理論在解決企業面臨瞬息萬變的外部環境時又顯得無能為力。在這種情況下，人們不再相信會有一種最好的管理方式，而是必須因地制宜地處理管理問題，於是形成一種針對所處環境來做決策的管理方式，此即是權變管理理論之由來。

在面對今日多變的環境下，圖書館管理受到圖書館規模、組織與個人目標、環境與職權等不同因素所影響。這些變動的因素無形中增加了圖書館管理的困難度。在此情況下，圖書館管理實在有必要採行權變管理理論。但問題是，圖書館管理引進權變管理理論真的可以讓館長得以解決圖書館可能發生的所有問題嗎？難道權變管理沒有缺點與限制嗎？在什麼情況下適合利用權變管理？要如何用？科技環境變數對圖書館館長的權變領導與職權產生那些影響？本文的主要目的就是希望透過文獻探討來對權變理論做深入的了解，並嘗試找到以上這些問題的答案。

二、權變理論之發展

首先，從管理的學派來探討「管理」這門學問。「管理」由其理論演變的過程、時代的遞延及各學派的代表性人物，我們可以將管理細分為下列幾個學派：

1.科學管理學派，其代表人物為費德瑞克·泰勒(Frederick Taylor)，Taylor 相信管理者可以在實體工作環境因素中，找到一個「最佳的管理方法」(One Best Way)。他認為管理者應該要以有系統的規劃，實驗與控制等手法將其融入在管理實務中，以提升員工的效率。

2.行為管理學派，它的代表人物是艾爾頓·梅歐(Elton Mayol)。Mayol 相信快樂的員工可以提升組織的生產力，進而認為管理者應該著重在員工社會心理因素的激勵而非如科學管理的主張。這個理解來自於 Mayol 在 1924 年在西方電氣公司所做的一項著名的「霍桑研究」(Howthorne Study)。這個研究結果讓管理學界開始重視員工，把員工當作是一個完整的人來看待，同時，也開創了非正式組織、組織行為等研究的先河。

3.決策理論學派，它的代表人物是霍伯·賽門(Herbert Simon)。傳統的決策理論認為，決策是透過『理性』思考判斷後的選擇結果。然而，這與事實狀況有所出入，因此提出了限制理性(Bounded Rationality)的決策，認為人們在決策時，往往因為環境的不確定，資訊的不完全，社會價值觀的不同而使得人們只能做出一個「滿意解」(Good Enough Solution)。

4.系統理論學派，管理的問題並非由一個，兩個獨立的變數所決定。是由彼此關連，相互影響的複雜關係所共同決定的。因此主張管理者應以整體觀(Holism)來處理企業的問題。

5.權變理論學派，強調管理並無「放諸四海而皆準」的原理原則，主張管理者應該因勢利導，預先建立各種問題情境的解決方案。如此，管理將成為一門實用的技術。這個理論到今日依舊屢見不鮮，其根本原因是權變理論可以吸納各家學派的精華，進而獲得一個「兼容並蓄」的解決辦法。在現代社會的組織中，權變管理已經為管理者與管理學者專家所運用，並且藉由權變關係「假如……然後」(if-then)的利用而有效地達到組織的目標。權變關係是結合兩個或更多變數，並且是有效的一種關係。權變管理則是關注相關環境變數與有效達成目標的管理概念與技巧之間的關係。環

境變數包括經濟、競爭的市場結構、科技、社會價值以及組織成員之不同。管理變數則包括組織結構與領導方式。¹

權變管理理論的精髓在於「變」，其關鍵思想是管理者能否敏銳地察覺到這種「變」，並及時採取相關措施以求應變。權變管理學派認為，組織的管理是一個動態的過程，組織的決策者應該隨時根據新情況、新問題不斷地進行調控，以克服主觀與客觀之間的矛盾，使組織的運轉保持一種良性的循環，從而順利實現組織的目標。權變管理就是依據環境自變量與管理思想及管理技術因變量之間的函數關係來尋求一種對當時最有效的管理模式。

「變」的觀點在《周易》中也是貫穿始終，聖人作《易》的目的在於開物成務，把認識和利用客觀規律二者結合起來，則繞著這一目的，《易傳》提出了變通的原則。〈繫辭下傳〉中有「變通者，趣時者也」。趣即趨，是主動適應之意，時是時機時運，即組織的外界條件。組織是一個開放的系統，不能脫離外界環境而孤立地存在。在現代化的市場經濟中，環境的變化則是極為迅速，這就要求管理者必須全面地收集信息，掌握市場動向採取變通的方法去主動適應，並採取對策。²

權變理論學者認為，在企業管理中要根據企業所處的內外條件隨機應變，沒有什麼一成不變、普遍適用的「最好的」管理理論和方法。該學派是從系統觀點來考察問題的，它的理論核心就是通過組織的各子系統內部和各子系統之間的相互聯繫，以及組織和它所處的環境之間的聯繫，來確定各種變數的關係類型和結構類型。它強調在管理中要根據組織所處的內外部條件隨機應變，針對不同的具體條件尋求不同的最合適的管理模式、方案或方法。

簡單地說，權變理論為人們在處理各種管理問題提供了一種十分有用的方法。它要求管理者根據組織的具體條件以及其面臨的外部環境，採取相應的組織結構、領導方式和管理方法，靈活地處理各項具體管理業務。

¹ Luthans, Fred. "Introduction to Contingency Management" Introduction to Management: A Contingency Approach. New York: McGraw-Hill Book Company, 1976. p. 3-56.

² 彭志忠、柳進，「權變管理理論與《易經》哲學思考」，周易研究 2006 年第 5 期(總第七十九期)，頁 88-91。

這樣管理者可以把精力轉移到對現實情況的研究上來，並根據對於具體情況的具體分析，提出相應的管理對策，因而使其管理活動更加符合實際情況，而且更加有效。同時，權變學派提出管理的動態性，人們開始意識到管理的職能並不是一成不變的。以往人們對管理行為的認識大多從靜態的角度來認識，現在權變學派使人們對管理的動態性有了新的認識。

權變理論認為每一個組織都是獨特的、組織內有獨特的員工、在獨特的環境下工作以及為了一個獨特的目的。權變理論是被用來分析個別的情況以及了解變數之間的關係，來幫助管理者在任何特別的情況下決定特別的管理原則，因而權變理論提供管理者一個達成最大效益的模式，同時，也提供一個彈性的模式，而這種模式對複雜的管理提供一個比較合理的方式。以前提到的理論不承認工作與人的可變性，而權變理論開始提供人們思考工作與人的複雜性，而不是忽略它的存在。³

權變學派真能解決所有難題嗎？權變學派存在一個根本的缺陷，即沒有統一的概念和標準。雖然權變學派的管理學者採取案例研究的方法，通過對大量案例的分析，從中歸納出若干基本類型，試圖為各種類型搭配一種理想的管理模式，但卻始終提不出統一的概念和標準。權變理論強調變化，卻否定管理的一般原理、原則。它對管理指出實踐的指導作用，又始終無法提出統一的概念和標準。因而每一個管理學者都根據自己的標準來確定自己的理想模式，未能形成普遍的管理職能。權變理論使實際從事管理的人感到缺乏解決管理問題的知能，初學者也感到無法適從。

三、權變觀點之目的

權變觀點的目的，可分為積極性目的與消極性目的兩方面，以下分別加以敘述：

(一)積極性目的

1.適合形勢的管理就是最好的管理方法。審查情勢以及採取合適的方法才能成功，而因時制宜則是權變的不變法則。

2.以變應變的管理方式在於與時俱進，一成不變而沒有彈性則無法達成目標。世上沒有絕對的真理，亦無一成不變的法則，只要能解決問題，

³ Stueart, Robert D. and Barbara B. Morgan." Communication and Related Topics." in Library and Information Center Management (Greenwood, Libraries Unlimited, 2002), 379-414.

達成目的之法則，便是理想的管理方式。

3.外在環境對組織而言是獨立變數，而組織內部的型態等，是依附變數。兩種變數之間存有相互影響關係。由於外在獨立變數，非管理系統所能控制，故權變理論就是要使內在的依附變數對環境做最佳的適應，以謀求出路與發展。

4.權變管理就是假設情況怎麼樣，便要採取怎樣的手段為因應。這是「假如……便要」的因應管理。

(二)消極性目的

1.否定兩極論，在理論的兩極之間尚有許多程度不同，左右移動的支柱點，可供管理上的決策與措施，從不同角度去衡量才能做出最好與最適當的決策。

2.跳脫定律論，往往傳統學者希望建立的真理或定律只能應用某種狀況。其實，凡此時此地能解決問題的辦法才是真理與定律。

四、權變因素

依據筆者的觀察，在圖書館管理中，權變的因素包括組織規模、個人目標、環境與職權等因素。

(一)組織規模：組織規模是權變因素中相當重要的變數。管理者可以依據組織的大小來決定管理的方式。圖書館愈大，館員愈多，權變的管理方式就愈複雜，館長就更需要費盡心思來演練各種管理方式。

(二)組織或個人目標：每一個組織都有它獨特的目標。而每一個館員的成長需求、自主性以及對未來的期許都不一樣。館長在選擇激勵的方式與領導的型態時，應該將這些各別差異納入考量。

(三)環境：圖書館環境的變數包括使用者人數以及圖書館館藏量。而隨著電子資源的利用，電子資源的數量與使用則是目前環境變數的一個主要項目。

(四)職權(power)：所謂職權乃是管理人在職務上所擁有的權威與控制力，也就是說領導者為執行其職務所能運用的各種方式，包含減薪、解雇、加薪等。雖然職權是由組織正式授與，但領導者的實際權威有賴於部屬服從的意願、領導者的專業知識、工作分配的能力以及上級支持的程度。在組織的權變理論當中，職權被視為是一個獨立的變數(variable)。這個權變

的職權包括應付組織的不確定(uncertainty)、組織對附屬團體的影響力(substitutability)以及應付不確定的能力(centrality)。⁴

職權之所以是一個變數是因為它包括組織的變數以及根據組織權力權變理論而來的變數。因為職權是組織裡面第一個也是最重要的權力來源。組織的管理者可以利用它工作上所附加的權利來決定人、事、物的改變。以在人員的調配上為例，組織的變數代表專業圖書館員以及其他行政館員在人數上的改變。圖書館館員之工作輪調則是圖書館管理者可以應用的一項重要權變管理方式。

資訊科技則是影響職權使用的一個重要的變數。館員會因為科技的改變而影響他們工作流程的改變。圖書館管理者會因為館員工作流程的改變而利用職權調動其位置。資訊科技的進步通常是圖書館管理者拿來做為權變管理的藉口。例如有些圖書館管理者會將比較不熟悉電腦操作的館員安排其它與電腦較不相關的工作，或則鼓勵他們提早退休。

基本的問題是，電腦的能力以及組織的政治結構到底是誰贏或是誰輸。探討自動化改變的過程，研究的焦點必須放在組織內部權力結構以及組織權變理論的權力結構。也就是說，組織要有能力來應付環境的不確定性以及對抗不確定的能力，或者是對應付次團體之環境變化的能力。因此組織結構以及環境變數可以提供組織內權力一個合理解釋的模式。

圖書館在科技上的進步已經對校園產生重大的影響。研究顯示，圖書館自動化的的確確影響館內職權的分配。科技對圖書館來講已經是一種不可避免的結果，它增進對資訊多方面的取用，但卻造成圖書館多方面的負擔。專業館長們都同意，圖書館自動化不應該被拿來增加對校園的影響力，而是應該提供利害共同人(stakeholders)更高的服務層次。

本質上圖書館的經營方式正在改變。但是科技並不是這些改變的惟一動力。在現在的組織中，科技與職權的互動關係才是組織進步發展的動力。如何把職權發揮到最大的功能才是現代圖書館管理最重要的課題。

五、權變觀點之條件

⁴ Crawford, Gregory A. "Testing a Model of Intraorganizational Power within Liberal Arts College Libraries" *The Journal of Higher Education* ,69(4) (1998):424-439.

權變理論的基本假設有以下三點：1.世上沒有所謂的組織最佳策略。2.兩個不同形式的組織方法不會造成相同的效率。3.最好的組織策略必須依環境的特色而變動。

權變理論的基本主張則有以下四點：1.整個組織的運作是在開放系統中。2.行政者對於環境需求需做適當回應，不可預設立場。3.每一個組織都是獨一無二的，適用於甲組織的策略未必適用於乙組織。4.不同的領導策略應該用於不同的情境中，所有的策略都是好、壞相對，找不到最佳的策略，只有最適合某種情境的策略。

權變管理考慮每一種狀況的環境，然後才決定那一種回應可以獲得最有成功的可能。權變管理的條件如下：1.沒有最佳的管理技巧。2.沒有最好的管理方法。3.沒有有效的技巧與管理原則。4.要以最有用的辦法解決問題。最簡單的回應是，一切依狀況而定。

六、權變觀點在圖書館管理上之運用

盧秀菊在〈圖書館之策略管理〉文中指出，圖書館規劃是策略管理過程其中之一環，在策略管理過程的策略形成步驟顯出其重要性。圖書館規劃的目的，不只在預測未來，更在創造未來；因此圖書館所期望的未來發展是可以設計、導向，使其實現的。然而圖書館不能孤立於政治、社會、經濟、科技的環境之外，必須善用環境，而創新發展。因此在策略的制定過程中，如何在幾種交替方案(Alternatives)中選擇一種作為策略，是規劃委員會的責任。策略制定時，各種交替方案之提出，不但供給規劃人員多種選擇，也在將來危機出現時，預留些權宜措施(Contingencies)。由於規劃過程中，有些未能事先預見、預測的錯誤，或突發性的因素出現，因此權宜規劃(Contingency Planning)是一般規劃過程中重要的一項。勞伯·里曼(Robert E. Linneman)曾列出三點發展權宜措施時的注意事項：1.計畫力求簡單，不要花太多時間準備；2.同時考慮正、反兩方面之因應行動；3.確實計算採取權宜行動時之經費，是否機構能夠負擔。⁵

圖書館是否有必要應用權變理論？黃宗忠與邢尤斌指出圖書館應用權變管理理論的必要性。其中的一個必要因素是：圖書館管理是一個動態的、不斷變化的過程。在現階段，擺脫圖書館界所面臨的諸多困境，在客

⁵ 盧秀菊，「圖書館策略管理」，臺北市立圖書館館刊 Vol. 23, No.2, 頁 1-18。

觀上要求應用權變管理理論。圖書館是一個比較穩定的社會機構，圖書館管理也很容易成爲幾十年以至更長時期一貫制的不變管理，圖書館管理者的思維方式也很容易流於僵化與呆板，而缺乏動態思維等現代思維方式。事實上，圖書館管理同其他部門、行業管理一樣，從歷史的、宏觀的角度看，同樣是一個動態的不斷變化發展的過程。那麼，影響、制約圖書館管理發展的因素有那些？主要是經濟等一般外部環境；讀者(用戶)等特定外部環境；組織、控制等內部環境三方面的環境因素和管理者自身思想、能力等因素。不論是一般外部環境，還是特定外部環境，都是存在於圖書館之外的，是管理上難以直接控制的。前者會對圖書館產生間接影響，後者會對圖書館產生直接影響。因此，圖書館管理應隨著環境因素的變化而變化，而非固定不變。尤其在目前圖書館界普遍存在著經費不足，書價上漲、人才流失、服務功能不強等比較嚴重的情況，如何化不利因素爲有利因素，如何變被動爲主動，如何捉住機遇、迎接挑戰，就更需要研究與應用權變管理理論。因爲任何僵化的固定管理模式，都不能解決正處在變革時代中的實際問題。可以說，權變管理理論是圖書館擺脫困境，適應新形勢的客觀要求。⁶

而審視現在圖書館面對的內、外在環境，其中電腦與資訊科技對個人與組織已經產生很大的影響。它們早已改變我們在工作上的、生活上的以及遊樂上的方式。這些科技已經對組織結構的再造產生影響，也改變組織的輸入與產出，甚至挑戰組織的生存。內部與外部的作業程序已經發展來應付這些影響，同時也改變了組織的權力結構。

在大學裡，因爲這些多元化的資訊科技發展，資訊科技已經改變教職員與學生在教學、學習與做研究的方式。同時，資訊科技的發展使圖書館必須提供更好的檢索資料的功能與配備，進而對圖書館造成很大的挑戰。採購這些電腦設備的成本、維修與更換電腦設備、僱用電腦專家與諮詢員、圖書館員的訓練、圖書館的讀者教育訓練以及採購電子資料庫的成本都已經擠壓到圖書館的預算。雖然很多圖書館的專家學者認爲自動化可以降低編目館員與庶務人員的成本。但是這些原以爲會降低的成本很快就被

⁶ 黃宗忠、邢尤斌，「論權變管理理論在圖書館管理中的應用(上)」，晉圖學刊 一九九六年第三期，頁 1-6。

電腦設備所吸收。

現在很多圖書館專家已經發現，採購全文資料庫或者是採購資料庫整合系統是一回事，但要購買伺服器、終端機、印表機以及版權又是另外一回事。在採購電子資源的相關設備中，組織內的權力結構可能產生變化。圖書館管理者的傳統權力已因為電子設備以及電子資料庫的應用而改變。圖書館的經營也產生本質上的變化，有些圖書館管理者甚至把重點放在機器設備的購置而忽視圖書館服務的其它功能，如社會教育的功能等。

圖書館管理者要如何面對這樣的管理環境？權變管理可能是一條可行的道路。問題是，要如何做才能達到實質的效果？或者是達到大家都有往前邁步的感覺？根據黃宗忠在〈權變管理理論與圖書館管理〉文章中指出，權變管理理論的主體思想，我們認為，應用權變管理理論，就是要求圖書館管理理論貼近圖書館管理實際，圖書館管理觀念、組織結構、管理機制、人員管理、領導方式等要隨著圖書館所處的環境條件和形勢的變化而變化。其中，筆者認為，圖書館館長的領導方式關係著圖書館營運的成敗。⁷而圖書館館長要如何應用權變管理？要採用那種領導方式？權變理論是組織管理者領導的一種方式，它與管理者的領導方式是分不開的。以下介紹西方學者費德勒(F. E. Fiedler)的權變領導論，也許可以提供給圖書館館長參考。

費德勒認為，只有領導者本身，是無法解釋組織績效或團體表現的。也就是單靠領導者的人格特質，是不足以說明組織的效能或團體的成效。他主張：領導者和情境的交互作用，才是真正影響組織的績效或團體的表現。換言之，組織績效的高低或團體表現的優劣，主要取決於領導者與情境二者實際的契合程度。因此他深信：沒有任何一種領導方式在所有情境中都是有利的；亦即尚無一種所謂之「固定最佳領導方式」，亦無放諸四海而皆準，無往不利的領導方式。

根據學者們對權變理論的闡釋，分析其理論含有以下幾項假定：

- (一)領導者的人格特質或動機決定了他的領導方式。
- (二)團體的表現或組織的績效，乃是領導方式與情境有利程度(situation favorableness)交互作用的結果。

⁷ 黃宗忠，「權變管理理論與圖書館管理」，圖書與情報 1995年第1期，頁8-14。

(三)領導方式是領導者的人格特質或動機的一項功能，故具有相當的穩定性而不易改變；但情境可以改變，因此在安排職位時，宜多加留意。

(四)領導者是用語文或姿勢等行爲，將其指示、考評及態度等，傳達至成員，藉以影響團體的實際表現。⁸

權變領導理論強調領導形式與情境因素的交互作用，方可產生領導效能。不過，領導形式與情境因素並非永遠固定不變，它會隨著組織的發展而改變其內涵，尤其是情境因素常會因時間、空間及人員的變化而改變其有利度(控制力)。因此，放棄普遍的不變領導型式，以求因時因地而制宜。權變領導理論否定「唯一最佳的方式」(one best way)，認為由於人員的教育程度、文化水準、工作性質和時代背景的不同，皆會影響到領導權的運用及其結果。陳慶瑞在他的研究中發現，在非常不利的情境中，有效領導的型式，卻依內外效能指標的不同而有差異：內效為工作導向，外效為關係導向。因此，針對不同的效能指標而採用不同的領導型式以資配合，乃變得相當重要。例如，學校與企業組織在基本架構上本來就不相同，因此，其衡量的重心也應有所不同。因為，企業組織為營利機構，因此其應較為強調生產力及適應力-彈性等效能；學校組織為服務機構，所以宜比較偏向成員的工作滿足感。⁹

圖書館管理要如何應用權變領導理論？黃宗忠認為，圖書館領導方式就是指領導者處理問題的才能與方法，是一種富有創造性的方式。它是建立在領導者一定知識、經驗基礎之上的，是一種非程序化、非規範化的圖書館管理方式、方法、技巧。圖書館領導方式中應用權變管理理論就是要根據圖書館的環境、條件、領導自身的因素，採用相應的方式方法。要能對圖書館管理實踐中出現的非規範化、非程序化、非模式化的問題能靈活地恰當的處理。要使自己的領導方式群眾能接受，要通過自己的領導方式做到聯繫群眾、溝通信息、建立威信。¹⁰

館員要如何面對館長的權變領導？美國領導研究中心著名行為科學家荷西認為，作為領導者，應根據下屬的不同成熟程度，採取不同的領導

⁸ 同註 6。

⁹ 陳慶瑞，「權變領導之理論基礎」，費德勒權變領導理論研究 台北市：五南圖書出版公司，民 78 年，頁 33-37。

¹⁰ 同註 7。

方式，對不會幹又不願幹的人要用命令式的領導方式，對不會幹但願幹的人要用說服式的領導方式，而對會幹但不願幹的人要用參與式的領導方式，對會幹又願幹的人要用授權式的領導方式。¹¹館員必須清楚了解館長的權變領導方式，適時地修正自己在工作上的態度與表現，如此才不至於與館長的權變管理方式格格不入，而造成自己與組織雙輸的局面。

在圖書館管理實踐運用中，不能抽象地認為那一種好或者差，每一種領導方式都有可能是最好的，關鍵在於領導者結合具體情況進行選擇運用。那麼，需要考慮的具體情況至少包括以下三個最重要的方面：

- (一)領導者(館長等)方面的因素。包括領導者的價值觀念體系，對自身、對下屬的認識程度，對不確定情況的安全感，在領導方式上的喜好、取向，宏觀思維，戰略眼光等。
- (二)被領導者(館員)方面的因素。包括館員責任感、獨立性、受教育程度、工作經驗、個性、價值觀、對組織目標的認識程度、參與決策的經歷、對自身和上司的認識程度等。
- (三)形勢方面的因素。包括圖書館組織的類型、團體的效率、問題本身的性質及複雜程度、時間的緊迫性等。¹²

七、結論

要在圖書館管理工作中實行權變管理理論，需要領導者本身極佳的領導能力與對權變理論有極深的了解與信心。同時豐富的經驗與成熟的技巧也是權變管理的必要因素。這些成功的條件雖然給圖書館管理者帶來圖書館經營的壓力，但同時也為有心的管理者找到成功的方向。

廖又生在〈論圖書館衝突管理問題〉文中指出，慣見圖書館經營為因應權變管理(Contingency Management)所需，主管常有朝令夕改，以致館員無所適從。在筆者多年的工作中，也常常碰到類似的情況發生。由於人與事都是可變動的因素，管理者要做出完美的決策是不可能的。其實，圖書館管理者在對某一項議題做出決策時，應該考慮到前面所提各項權變的因

¹¹ 曾易，「領導活動中的權變管理觀」，社會科學家 2003年5月(總第101期)，頁73-75。

¹² 黃宗忠、邢允斌，「論權變管理理論在圖書館管理中的應用(下)」，晉圖學刊 一九九六年第四期，頁8-13。

素，依據問題所涉入的因素來做判斷，如此才能做出良好的決策。¹³

權變管理思想就必須掌握權變的原則和方法，在管理過程中，影響管理成效的基本要素，不僅是傳統意義上的勞動力、資本、設備，應該重視個人的行為、思想，強調個人、組織和社會之間的和諧共處。同時也應該重視組織對社會環境與自然環境的適應能力，如此才能提高管理的效果，達成高品質的管理目標。

在權變管理中，領導者是最關鍵的因素。管理者只有找出影響管理的內部與環境的關鍵因素，適時利用激勵、處罰、命令以及參與等管理技巧，才能適應組織面臨的環境，提高管理的水平，實現組織的目標。

職權(power)通常是組織最重要的象徵，而且必須為管理者完全的了解與應用。圖書館的領導者應用權變理論，可以決定圖書館的各個部門要用那一種領導方式來達到最好的結果。例如，圖書館的技術服務部門因為需要比較高標準的工作表現，因此可以從工作導向的管理模式來獲益。在同一間圖書館裡，參考部門可能比較適合以人為導向的管理方式。魏朋·偉溫(Hweifen Weng)評量學術圖書館應用組織權變理論時指出，讀者服務與技術服務之間在參與度、工作流程與多年的自動化後，它們在組織裡的表現呈現巨大的不同。¹⁴因此圖書館館長可依據圖書館內不同部門的不同特質而應用不同的權變管理方式。如果圖書館管理者學會使用適當的職權，不論在任何的情況下，圖書館管理者只要根據權變管理的幾個原則，適當地應用在圖書館管理中，那圖書館管理者要追求卓越的領導，就不是一件困難的事。

思克·嵐姆(Sook Lim)研究發現，圖書館之資訊系統部門比讀者服務部門的職權大而更有影響力。資訊系統部門對圖書館組織而言，它是一個比其它部門更為高層次的權變因素。¹⁵圖書館館長應用權變管理理論將資訊系統部門之權力擴大的同時，應該考慮到圖書館的整體競爭力，而不要忽略其他部門在圖書館管理上的重要性。

¹³ 廖又生，「論圖書館衝突管理問題」，圖書館管理學報 3 期(民 86.6)，頁 99-110。

¹⁴ Weng, Hweifen. A contingency approach to explore the relationships among structure, technology, and performance in academic library departments. Ph.D. dissertation, The State University of New Jersey, 1997.

¹⁵ Lim, Sook. Power of Systems Offices in academic library organizations. Ph.D. dissertation, The University of Wisconsin – Madison. 2004.

圖書館管理過程應該是一個積極的、創新的過程。過程中雖會遇到一些無法預期的變數，但每一次的決策都是一種創新。正如陳慶瑞所言，以領導的歷程而言，變易乃是權變領導理論的微觀立場，而其鉅觀的角度則仍是永恆。亦即變易乃是維持組織穩定發展的策略，其終極目標仍是組織的永恆與穩定。此正如蘇軾所言：「逝者如斯，而未嘗往也；盈虛者如彼，而卒莫消長也。蓋將自其變者而觀之，則天地曾不能以一瞬；自其不變者而觀之，物與我皆無盡也。」<赤壁賦>衡之權變領導理論的立旨，何嘗不是這樣！¹⁶

在後現代工業社會裡，專業(professionalism)的管理技巧已經達到相當高的水準。今日的組織管理也不再設限於商業，教會、公眾事務、醫院、教育、軍隊以及跨國性組織都需要運用成熟的管理技巧來達到組織成長的目的。在管理技巧趨向於多元化的時代裡，權變管理的理論與實作對現代的管理方式已經產生重大的影響。正如摩斯(Morse)與羅區(Lorsch)所言，權變觀點已經開始提供管理者思考管理複雜度的方式，而不是忽視它的存在。¹⁷圖書館館長亦不能再把自己限制在幾種熟悉的領導方式，應該擴大自己的視野，例如適時地使用權變領導方式，嘗試在成長的有機體(圖書館)內應用權變的管理原則，找到創新的管理方式。

參考資料

(一)中文、

彭志忠、柳進，「權變管理理論與《易經》哲學思考」，周易研究 2006 年第 5 期(總第七十九期)，頁 88-91。

曾易，「領導活動中的權變管理觀」，社會科學家 2003 年 5 月(總第 101 期)，頁 73-75。

陳慶瑞，「權變領導之理論基礎」，費德勒權變領導理論研究 台北市：五南圖書出版公司，民 78 年。頁 33-37。

黃宗忠、邢尤斌，「論權變管理理論在圖書館管理中的應用(上)」，晉圖學刊 一九九六年第三期，頁 1-6。

黃宗忠，「權變管理理論與圖書館管理」，圖書與情報 1995 年第 1 期，頁

¹⁶ 同註 9。

¹⁷ Morse, John J. Lorsch, Jay W. "Beyond Theory Y." Harvard Business Review, May-June(1970): 68.

8-14。

黃宗忠、邢允斌，「論權變管理理論在圖書館管理中的應用(下)」，晉圖學刊 一九九六年第四期，頁 8-13。

廖又生，「論圖書館衝突管理問題」，圖書館管理學報 3 期(民 86.6)，頁 99-110。

盧秀菊，「圖書館策略管理」，臺北市立圖書館館刊 Vol. 23, No.2,頁 1-18。

(二)西文、

Andrea C. Dragon, "Marketing the Libraries" in Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches, by Charles R. McClure & Alan R. Samuels, (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1982),p.393-397.

Crawford, Gregory A. "Testing a Model of Intraorganizational Power within Liberal Arts College Libraries" The Journal of Higher Education ,69(4) (1998):424-439.

Lim, Sook. "Power of Systems Offices in academic library organizations." Ph.D. dissertation, The University of Wisconsin – Madison, 2004.

Luthans, Fred. "Introduction to Contingency Management" Introduction to Management: A Contingency Approach " New York: McGraw-Hill Book Company, 1976. p. 3-56.

Morse, John J. Lorsch, Jay W. "Beyond Theory Y." Harvard Business Review, May-June(1970): 68.

Stueart, Robert D. and Barbara B. Morgan." Communication and Related Topics." in Library and Information Center Management (Greenwood, Libraries Unlimited, 2002), 379-414.

Weng, Hweifen. A contingency approach to explore the relationships among structure, technology, and performance in academic library departments. Ph.D. dissertation, The State University of New Jersey ,1997.