

從組織效能觀念探討警大圖書館 組織之重整

王貴珠*

目 次

壹、前 言	肆、組織發展與重整
貳、組織效能觀念解析	伍、我國大學校院圖書館重整
參、圖書館組織效能釋義	陸、結論與建議

關鍵詞：組織效能、組織重整、SERVQUAL 評量構面、科技組織結構。

摘 要

警大因應行政院人力評鑑方案刻正進行員額精簡專案，檢討現有人力運用情形，促使各單位業務與人力配置臻於合理，以配合組織發展；並整合現有人力資源，有效運用人力，發揮組織功能。然而，警大肩負著警察高等教育培育之重責大任，基於未來行政人力之逐年減少，將進行各單位之業務及人力配置之重新檢討，因而在瞭解警大各單位業務及人力運用情形中，如何以組織效能觀念來看現有組織之規劃與調整，誠屬重要。誠然，大學校院圖書館是支援教學、研究與推廣服務之重心，圖書館的整體表現是警大教育最關切的課題，由組織效能觀點，如何準確描述和評定績效，並藉由整合各面向的指標群，配合外界知識經濟環境的營造，建構未來重整後的組織模式，以發揮警大現代化圖書館之功能。本文的旨趣即在探討圖書館組織效能的意義及內涵，並透過大學校院圖書館現況分析與重整之引導，試圖創新警大圖書館效能模式，促進圖書館組織資源的妥善運用，由圖書館組織發展中重新思考與分析，建立新的服務目標和組織體系，確立警大圖書館在 e-時代警察知識資源中心的地位。

* 王貴珠，現任中央警察大學通識教育中心講師兼圖書館行政工作；輔仁大學圖書資訊學研究所碩士。



壹、前言

中央警察大學(以下簡稱警大)近期因應行政院人力評鑑方案，針對警大組織與人力運用情形，訂定「人力評鑑實施計畫」成立人力評鑑小組，並透過工作評量、現有人力運用情形等資料評審及實地訪查作業三階段實施，期盼作為組織員額調整之依據；同時，警大配合教育部 93 年大學評鑑專案，辦理自我評鑑暨大學評鑑協會訪評等專案，其間並研擬自我評鑑實施要點等相關規定，劃分教學與校務各組負責執行計畫，編製評鑑手冊，召開訪評會議等專案工作；警大圖書館在此期間亦發揮其組織功能，評定良好之績效。警大配合政府改造目標將從事組織重整方案，刻正協助各單位進行組織員額診斷，藉以發現問題，提供具體興革建議，終究其目的，在於促使機關組織架構及人力配置符合時代要求，用以發揮警察高等教育之組織功能。

然而大學院教育若單純的由業務上的「效率」問題（例如人力與經費數字上的比較）著手，僅強調作業為基礎之管理，忽視組織目的與目標之達成，可能未便全然掌握組織未來發展的狀況，尤以圖書館具有支援教學、研究及推廣服務的目的，在組織價值體系上深具無形的功能。因而在進行組織變革時，要從效能評量的角度，解析組織效能（organizational effectiveness）的組成面向和指標，由組織之總體目的、目標擬訂、完成、評估，和各單位個別目的、目標之整體

作業程序，來瞭解其意義和功用¹；另外，從圖書館組織發展觀之：「圖書館是個不斷成長的有機體」，存在的價值定位在於「讀者」與「服務」，圖書館係以「讀者導向」作為服務理念，針對不同需求的讀者，設計不同的服務，並加以充實館藏內容與館內設備，藉由實體為主、虛擬為輔的經營方式，使圖書館能擁有滿足讀者需求的條件，進而促使潛在讀者轉換為使用讀者。而在圖書館組織成長過程中，由組織受到正視及與環境的互動的程度來看，當這種互動愈受到重視的時候，組織的目標將愈能因應環境的改變和刺激而調整；如此，組織效能的內涵便更能充分反映組織存在之價值²。

固然，組織效能與組織設計、組織發展、組織變革、組織成長與衰退等，都有因果的關聯。本文係經由分析相關文獻，從整體組織（overall organization）的觀點，著重於圖書館的整體性，並不侷限在某一主題或者某級單位（譬如館員、讀者、參考服務、館藏發展等），期能從宏觀的角度較為清楚地呈現圖書館效能的意涵，而以組織管理階層評量（assess）其組織的整體效能，作為組織調整其自身的目標、結構和行動的參考依據，以謀求其效能的增進。

貳、組織效能觀念解析

自 1960 年代起組織效能的觀念逐漸為

¹ 盧秀莉。2003。圖書館之績效評估。中國圖書館學會會報 71：頁 1-19。

² 陳光榮、劉鈺貞。由行銷觀點談圖書館服務品質之提升。2002。國立中央圖書館臺灣分館館刊 8(1): 17-28。



人所重視，而成為組織管理領域裡的一項重要課題。以往衡量組織運作成敗的指標僅以效率（efficiency）為標準，現今政府與企業界所追求財富的途徑和以往已迥然不同了，社會上對組織的評價標準，不單獨以汲汲賺取經濟利潤的營利或互利的組織為標準，而是以無形資產的「知識」，成為一種最重要的輸入資源，可以預測到將來會比實體資產更具影響力；相對地，政府與企業所營造的知識品質，亦步亦趨關係著其競爭力及優勢保證，更是受到政府與企業界的重視，從知識管理中進而運用科技，提升其營運之能量³。因此，從此一角度來觀看非營利性組織的效能，在於其所提供服務的使用者的滿意程度，因此對一個十分重視服務品質的機構而言，服務品質的衡量是相當重要的。1985 年 Parasuraman Zeithaml, & Berry 提出最被學者廣為應用的服務品質，以十個構面來判斷組織服務品質的優劣程度。而 PZB 為使此十個構面之間盡量不重疊，又於 1988 年進行一連串的反覆調查分析，並獲得一組由 22 個項目所組成的五個認知構面的服務品質評量模式，即一般所稱的「SERVQUAL 評量模式」，即為 1、有形性 2、可靠性 3、反應性 4、確實性 5、同理心等五個構面，而各構面的意義與所包含十大構面的成分如下表一所示，可視為評量服務

性組織的基礎⁴。

同時，組織存在的目的是達成組織設立之目標，而組織運作的過程，有賴組織效能來加以評定。什麼是有效的組織？如何決定組織是否有效地運作，呂育誠歸納一般學者對組織效能特性之見解，分七項加以說明如下⁵：

1、效能具有濃厚的規範（normative）色彩：許多研究者根據本身的價值觀念來解釋效能，具有強烈的個人規範意味，這種規範卻賦予組織運作的基本意義，在目前組織普遍重視環境影響下，效能作為提供判斷組織與環境契合程度的依據。唯有組織規範與環境規範一致，才能保證組織持續得到環境資源的輸入。

2、效能是多元而非單一的：早期以一個概念解釋效能，到目前基於效能內涵正不斷的擴大，系統架構作全面性的整合，效能多元變項似乎已成為趨勢，因為某一因素表現良好並不表示組織整體亦隨之順利運作。而評量組織整體的效能，多元變項更是必須的，因此當評量進行時若不能自整體觀點作「巨觀」的探討，不但無法瞭解組織真正情形，甚至可能產生誤導。

3、效能注意組織與外在環境之關係：在系統研究法的影響下，效能觀念由單純的「目的」、「品質」，而進一步重視「生存」的課題，即效能評量不僅包含組織內在，也

³ 楊蕙琪。2003。在知識經濟時代資訊服務所面臨的挑戰。圖書與資訊學刊 44：78~88。Peter F. Ducker, Post-capitalist, New York: Butterworth Heineman, 1993, p.23.

⁴ 陳光榮、劉鈺貞。由行銷觀點談圖書館服務品質之提昇。2002。國立中央圖書館臺灣分館館刊 8(1): 17-28。

⁵ 呂育誠。2000。行政機關效能評量之理論建構。國立政治大學公共行政研究所碩士論文：頁 23。



表一 PZB 之 SERVQUAL 評量構面

構面	構面內容	說明
1.有形性	有形性	實體的設施、設備、人員及溝通內容能否更具體地反應出來。
2.可靠性	可靠性	可靠並能正確執行所承諾服務的能力。
3.反應性	反應性	主動協助顧客與提供即時服務給顧客的意願。
4.確實性	信用性、禮貌性、溝通性、勝任性、安全性	員工所具備的專業知識與禮貌，以及其所能傳達信任與信心的能力。
5.同理心	了解性、易接近性	能對顧客表示關懷，並提供個別化服務給顧客的能力。

資料來源：陳光榮、陳素娟、劉鈺貞。2001。銀行業資訊科技的運用對服務品質的影響。企銀季刊 24(6)：p.30。

同時注意外在因素的考量。昔日只注重效率的觀念已經不足取，現代組織追求與環境密切配合，以最少成本製造出的產品若無法配合環境需要，則此成本評價是毫無價值意義的。

4、效能具有層次性：組織可分成技術的（technical）、管理的（managerial）、與策略的（strategic）三種層次。技術層次主要負責組織內部任務的執行；管理層次在於協調組織內部的工作行為，目的在於組織的完整與統一；策略層次則強調直接與客觀環境密切接觸。三種不同層次所司的工作當然可能有不同的評量重心，如此便產生了著眼點的差異，導致對效能見解的不同。

5、考慮時間架構（time frame）：基本上組織效能必須促使組織對內達成目的，對外符合要求，然而這些因素的滿足必須置於一個適當的時間架構中才可得到較清楚的認知，並減少在價值判斷中因時間指涉不同所產生的誤解。

6、整體性（integrity）：效能在組織各層次中雖然有不同的著眼點，但是最後都必須透過組織整體來表現，此即所謂「整體大於部分之總和」的精神。

7、矛盾性（contradictions）：效能是一充滿矛盾的觀念，此可從下列三個角度來說明：組織具有不同目的之矛盾；組織資源取得之矛盾；組織內外組成團體要求之矛盾。

因此，研究者針對以服務品質為前提之組織，所持的觀察範圍應清楚界定出效能的概念，組織效能著重組織全盤的表現，不侷限組織某一部門或特定功能的績效，並且具有功能依存關係（relationship of functional interdependence）和「動態平衡」（dynamic equilibrium）的特性⁶，亦即強調組織內部的協調狀況和組織與外在環境的互動情形，以宏觀的角度來解釋組織行為的適切性和目

⁶ Thomas Childers and Nancy A. VanHouse, "Dimensions of Public Library Effectiveness," Library and Information Science Research 11 (1989), p. 300.



標達成的程度⁷。

參、圖書館組織效能釋義

圖書館界一致公認講求效能是圖書館經營管理之重點，對圖書館管理者而言，從組織管理的觀點而論，圖書館秉持「讀者服務」的宗旨，此意味圖書館是處於一個開放系統（open system），如前述組織功能的觀念來看，組織與其所處的外在環境之間，視圖書館為一整體系統，則可以把評估圖書館效能的各種方式或準則加以綜合應用，以評估圖書館整體的效能。藉著系統觀念的說法，圖書館系統是：「輸入-轉換-輸出-回饋」的系統循環原理來進行這種互動的，用以維持組織之生存及發展⁸。「輸入」（Input）是圖書館投入之各項資源，如：人力、經費、資源、設備、資訊等；「轉換程序」（Transformation Process）是利用管理功能，如：規劃組織、任用、指導、控制，以及政策、規劃、作業、技術等，把圖書館「輸入」之各項資源，轉換成圖書館「輸出」（Output）之各項服務，如：參考、閱覽、流通、社區服務等；而「回饋」（Feedback）情況，是在評估整個系統作業流程及結果時，不理想之處須回頭將其中某些項目和步驟加以調整⁹。因此，圖書館組織效能是以圖

書館組織的目標達成作為其效能評量之主要標的，兼顧組織對於其外在環境的調適能力及讀者需求的滿足程度，期能以最少資源獲致最多成果。故在資源有限之情況下，館方能否適當配置資源而產生高成效的結果，正是組織效能精義所在。

因此圖書館的管理若想提高其服務品質，在效能評量方面，因圖書館性質和能力有別，以及評量目的和需要的差異而設計不同的評量面向、評量指標和計算方式，可以結合上所述的「SERVQUAL 評量模式」五個構面加以著手。而實體上，圖書館除了要盡力充實圖書館的館藏資料外，對於書籍的擺設地點與排列方式，也要有所適當的規劃，使讀者能輕易隨手取得或申請利用；另外，圖書館的內外部環境的設計，可以不同的空間擺設給予讀者一種舒適的感覺；對於館內的設備，如電腦、影印機與列表機也要視情況給予擴充或更新，同時亦可在外增設停車空間或在館內擺設上鎖的置物櫃以提高讀者的便利性。而在可靠性、反應性與確實性方面，圖書館必須藉由完善的教育訓練制度與內容，來促使服務人員具備服務讀者的能力及應有的服務態度，因此對於圖書館內的成員，組織必須要有計畫地給予定期訓練或不定期自我進修的機會，或多多派遣相關人員前往國外知名的圖書館參觀學習，以帶進更多不同的創新的想法與服務，為圖書館增添一些不一樣的色彩，使服務人員能隨時設身處地站在讀者的立場來提供服務，在面對不同讀者時，能由衷地以親切禮貌的態度來及時為讀者服務，使讀者不但可滿足其

⁷ 陳冠年。2004。SWOT 分析術在圖書館的應用。中國圖書館學會會報 73：125-136。

⁸ 陳冠年。2004。圖書館效能模式建構。中國圖書館學會會報(2004)72：p.69-88。

⁹ 盧秀莉。2003。圖書館之績效評估。中國圖書館學會會報 71：頁 1-19。



原本吸收知識的需求亦有備受重視的感覺，進而提高讀者下次利用圖書館的意願。

從組織功能的角度觀之，西方學者 Shaughnessy 提供三個評量面向和一種計算方式，可視為評量圖書館效能結果的方法¹⁰：

1、聲譽：如同許多教育機構，圖書館必須留意外界對它的意見，此與圖書館之聲譽有密切相關，而聲譽是外界對館方評價高低的根據之一。

2、組織之資源：包括花費、成員人數、出版品、捐贈、館藏量…等統計數字，亦即表示資源愈豐富的組織，其愈可能是高品質的組織。

3、成果：圖書館大體以館藏流通、參考諮詢、資料庫檢索等次數作為館方成果之表現，但這類資料並不足以真正代表圖書館成果的意義。在使用者研究 (user studies) 中，重視從圖書館獲取的資訊為他們帶來什麼影響。

以上對圖書館服務之效能，偏重理論架構和觀念模式層面之探討，對評估效能所用的評量方法或評量準則，圖書館服務效能之彰顯必須經由圖書館組織配合，方能達成。而 Childers 和 Van House 是近年來對於圖書館效能主題有頗為獨到見解及深入研究的學者。他們不欲為圖書館效能尋求一個定義，也不認為可以使用一套完全相同的工具來評量不同的圖書館，而是從另一方面闡釋並實證圖書館效能的內涵，奠定設計圖書館

評量指標的基礎。參考表二所列的效能面向 (dimensions) 及指標 (indicators) 對圖書館效能意義的具體表示，甚具參考價值¹¹。無論是以上哪個構面，對於圖書館的服務品質都會有相當程度的影響，圖書館館方在訂立服務品質的相關計劃時，可由這些構面來思考籌劃，並可事先對於圖書館作一整體評估，以找出影響圖書館服務品質不佳的構面，再加以補強之並修正其服務讀者的方式。

肆、組織發展與重整

由於科技與環境快速變遷，國際競爭日趨激烈下，使得組織不得不從官僚組織轉型為較具彈性的組織。這些新的組織具有高度的適應力，要求較高之成本效益，也通常使得管理者及員工數量減少，並且期盼產生突破單位門檻的流暢工作流程。而我們在進行組織再造工作，係為重新設計組織的核心工作流程，它可以讓不同的任務團隊之間緊密地連結與合作；這些工作流程的整合，能產生更快速及反應性的任務績效。當然，組織再造通常透過新科技的引進，可以達成組織更有效率地控制及協調工作流程，在組織架構上組織工作再分工為次單位，藉由這些次單位合作以完成任務，這是組織發展策略成功的重要關鍵因素¹²。因此，我們在進行組織發展方案，應從環境、組織規模、科技、

¹⁰ Thomas W. Shaughnessy, "Assessing Library Effectiveness," *Journal of Library Administration* 12 (1990), pp. 2-3.

¹¹ Thomas Childers and Nancy A. VanHouse, "Dimensions of Public Library Effectiveness," *Library and Information Science Research* 11 (1989), p. 300.

¹² 方崇雄譯、Thomas G. Cummings Christopher G. Worley 著。2005。組織發展與變革。台北，華泰。326-345。



表二 圖書館效能面向及指標

面向 1	投入與產出 (16 項指標)	平均每人使用量、到館使用人次、參考諮詢量、流通量、使用者之差異性、資料流通、資料花費金額數、總花費金額數、節目出席人次、館內使用量、自有資料量、員工規模、參考諮詢服務滿足率、員工花費金額數、設備使用量、圖書館利用與其他服務之比較
面向 2	內部過程 (9 項指標)	管理能力、員工士氣、員工品質、圖書館運作效率、書面政策、目標達成、員工對館方的助益、使用者安全、對知識自由之支持
面向 3	社區適應 (11 項指標)	社區對於館方提供服務之認知、使用者評估、對社區福利之貢獻、適合社區之服務項目、公眾意見、館方管理之彈性、圖書館與社區機構之關係、社區分析、員工對社區之適應程度、公共關係、員工與使用者之交往情形
面向 4	資料檢索 (6 項指標)	其他圖書館館藏資訊、館際互借、與其他圖書館之合作、服務速度、資料可獲取程度、付費服務之範圍
面向 5	物質設備 (5 項指標)	館舍建築物予人好感、館舍地點之便利性、館舍利於辨認、停車、館舍整體適合程度
面向 6	管理因素 (7 項指標)	館方董事會之積極程度、志願貢獻（金錢、時間、勞力、禮物等）、館方產品、館舍建築物能源效率、員工之繼續教育、規劃和評估、公眾對於館方決策之參與
面向 7	服務提供 (5 項指標)	資料範圍、服務範圍、開放時段之便利性、資料品質、資料新穎性
面向 8	對特殊使用者之服務 (2 項指標)	殘障者之通行、對特殊團體之服務

資料來源：陳冠年。2004。圖書館效能模式建構。中國圖書館學會會報 72：p.69-88。

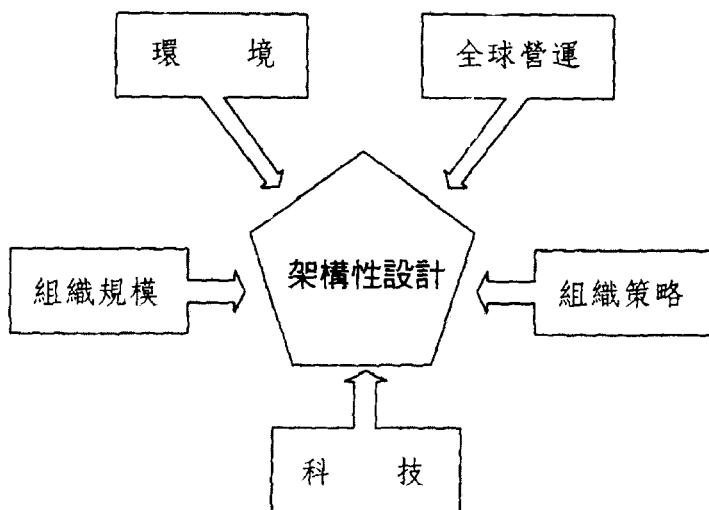
組織策略、以及全球營運五個基本因素，作為組織設計的考量(參考圖一)。

基於知識經濟時代的來臨，知識管理成為全球營運重心，在此大環境中圖書館所擁有的資源，包括資訊科技設備、館員的專業知識與技能、組織擁有的館藏資源、館舍空間、經費、行銷通路等等，甚至是大眾對圖書館的認知，對服務的評價，都可以是圖書館的優勢。因此，在組織策略上圖書館要進一步從所擁有的諸多資源中，找出最具獨特性的架構，建立圖書館的資源或技能核心能

力，持續地加以增強和開發，使之成為圖書館的競爭優勢。假如圖書館善加利用的外部環境因素，如資訊技術的革新、政府的政策等，因勢利導，可以為圖書館帶來無限希望。若組織架構僅因經濟因素一謂的萎縮，外部環境因素勢必對圖書館造成衝擊，例如服務品質無法提高、資訊尋求行為的改變等，未能及早因應，勢必造成組織功能的流失¹³。

¹³ 陳冠年。2004。SWOT 分析術在圖書館的應用。中國圖書館學會會報 73：125-136。





圖一 影響架構性設計的權變因子

資料來源：1. M. Tushman and E. Romanelli, "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," in Research in Organizational Behavior, vol. 7, eds. L. Cummings and B. Staw (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985); C. Worley, D. Hitchin, and W. Ross, Integrated Strategic Change (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996).

另外，當我們在進行組織再造時，大部分的組織都依循功能式架構、自主式架構、矩陣式組織、以及流程式組織、網絡式組織兩種新的組織形態，來進行組織設計。組織通常具有其基本架構形式：功能別部門(任務專門化)、自主式單位(特定產品導向、特定客戶導向、或是特定地區導向)、或是將功能式組織與自主式組織加以混合成為矩陣式組織。當我們面對日趨快速的科技及環境變革，組織必須重新設計以成為其有彈性及整合性的組織；這些變革包括包圍組織核心工作流程式的架構，以及連結組織與其他組織的網絡式組織架構。每一類型組織架構都分別具有其優缺點，以及決定這組織架構是否

與組織環境相符合的權變因子，我們基於外部傳統組織生產以及輸出產品與服務的方式不變，進行組織再造相關的組織發展方案，應考量不同的重整技術，重新設計組織精簡以及核心工作流程，方可達成組織功能的突破性改善¹⁴(參考表三)。

¹⁴ 方崇雄譯、Thomas G. Cummings Christopher G. Worley 著。2005。組織發展與變革。台北，華泰。326-345。



表三 各式科技組織結構分析表

	優點	缺點	權變因子
功能式組織	<ul style="list-style-type: none"> · 促進技術專門化 · 減少資源重疊，並善用資源 · 增進大部門中專業人員的生涯發展 · 透過主管分享專業知識以促進溝通及績效 · 在同樣的專業領域裡向其他人展現專業知識 	<ul style="list-style-type: none"> · 強調例行性工作，形成短視近利 · 造成管理者眼光狹窄，限制他們成為最高管理者的 ability · 減少部門間的溝通與協調 · 部門間各自為政，會造成協調及排程的困難 · 整體產出的責任歸屬模糊 	<ul style="list-style-type: none"> · 穩定與確定的環境 · 小或中的組織規模 · 例行的技術，各功能間各自獨立 · 目標為效率以及技術品質
自主式組織	<ul style="list-style-type: none"> · 重新界定部門的資源 · 重視整體產出及顧客 · 允許訓練以及技術的多元化 · 確認部門管理者的責任以促進授權以及責任 · 高度部門決策以及工作參與感 	<ul style="list-style-type: none"> · 運用技術以及資源可能無效率 · 專業人員無法到其他部門工作，限制生涯發展 · 妨礙專業人員與同領域的人員接觸 · 員工需要扮演多重角色，壓力很大 · 可能過度強調部門目標而忽略了組織整體目標 	<ul style="list-style-type: none"> · 不穩定以及不確定的環境 · 大規模組織 · 各功能間技術互相依賴 · 產品目標專業化及創新化
矩陣式組織	<ul style="list-style-type: none"> · 讓專業化、功能化的知識被每一專案所運用 · 彈性運用人力，因為組織儲備專業人員 · 透過管理者的溝通，在不同的部門以及計畫間保持一致性 · 認同以及提供機制以讓組織權力的多重來源正當化 · 透過專案以及功能間的焦點轉換可以適應環境變化 	<ul style="list-style-type: none"> · 難以瞭解原先存在的管理氣氛 · 因為指派員工在一個以上的部門工作，會增加角色模糊性、壓力以及焦慮 · 產品及功能間的權力若不能平衡，整體績效會下降 · 需求不一致，這需求可能會導致非生產性的衝突以及短期的管理危機 · 可能會如同獎勵科技性技術般獎勵政治性技術 	<ul style="list-style-type: none"> · 同時重視獨特產品以及科技專業化的需求 · 高度資訊流程能力的壓力 · 分享貨源的壓力
流程式組織	<ul style="list-style-type: none"> · 資源聚焦在顧客滿意度 · 大幅改善速度、效率 · 快速適應環境變化 	<ul style="list-style-type: none"> · 會威脅中階主管以及專業人員 · 需要改變命令-控制的心 	<ul style="list-style-type: none"> · 不確定以及變化的環境 · 大規模的組織



	<ul style="list-style-type: none"> · 減少部門間的疆界 · 增加檢視整體工作流程的能力 · 提高員工參與感 · 因為組織較精簡而減少成本 	<ul style="list-style-type: none"> 智模式 · 重複稀少資源 · 需要新技術及知識來管理內部關係以及團隊 · 團隊決策可能費時 · 一旦流程被界定錯誤，會變得無效率 	<ul style="list-style-type: none"> · 非例行性以及高度互動的技術 · 顧客導向的目標
網路式組織	<ul style="list-style-type: none"> · 對於變動的環境有高度的彈性以及適應能力 · 創造「頂尖」的組織以將資源集中於顧客以及市場需要 · 讓每一個組織成為特殊的公司 · 允許快速的全球擴張 · 可以產生績效 	<ul style="list-style-type: none"> · 管理跨組織的水平關係是非常困難的 · 要吸引成員主動加入網路工作是非常困難的 · 維持成員的關係以及利益是一個問題 · 可能讓成員接觸到私人 	<ul style="list-style-type: none"> · 高度複雜以及不確定的環境 · 任何規模的組織 · 組織目標專業化以及創新 · 高度不確定科技 · 全球營運的知識或技術

資料來源：Adapted by permission of the publisher from J. McCann and J. R. Galbraith, "Interdepartmental Relations," in *Handbook of Organizational Design: Remodeling Organizations and Their Environment*, eds. R C. Nystrom and W. H. Starbuck, vol. 2 (New York: Oxford University Press, 1981): 61.

伍、我國大學校院圖書館重整

自 1980 年代以來，由於圖書館自動化系統、網路資訊科技廣泛應用於圖書館的作業與服務，隨著網路資源的快速增加、資料由單一媒體轉為多媒體與超媒體、館藏發展觀念由館藏擁有(Ownership)轉為以館藏利用(Access)為重，及圖書館的資訊服務從強調準時的服務(Just in case)轉為強調及時的資訊服務(Just in time)，不僅改變讀者的使用習慣與館員的工作型態，圖書館組織結構亦因此面臨檢討與改變¹⁵。傳統圖書館以資料

收藏與查閱為主，資訊時代的圖書館則以線上網路查詢、全文檢索與儲存、資源共享、館際合作等專業化資訊提供為主。故圖書館組織重整的理念可從：圖書管理自動化、提升知識管理專業素質、服務讀者參考諮詢、建立未來圖書館運作規範等方面加以考量，按照圖書館的現行與將來工作運行規則，通過對圖書館工作重新思考與分析，建立新的服務目標和組織體系，確立圖書館新時期資訊資源中心的地位¹⁶。總而言之，圖書館是一個成長的有機體，需隨著新科技、新潮流與新需求而隨時調整。數位時代的大

文：38-42。

¹⁵ 楊源仁。2003。我國大學校院圖書館人力結構之研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論

¹⁶ 施 強。2002。論圖書館組織重整。圖書館理論與實踐 2002(1)：20-22。



學圖書館隨著網路的快速發展、資訊科技的日新月異與普遍應用、讀者需求的日趨多元化與複雜化，圖書館員必須具備新的知識、技能，才能滿足讀者的需求，提昇服務品質。因此，圖書館不僅須提供採編、閱覽、諮詢服務，更需是資訊搜尋專家、學科專家，除幫助讀者「管書」之外，更要能協助其「看書」，有如律師、醫師般提供專業性直接、有效的建議¹⁷。換言之，未來圖書館員扮演的角色有以下幾種：1、資訊分析、組織者：運用新科技，有效蒐集、分析整理及傳佈資訊；2、資訊提供、傳播者：圖書館是提供知識文化及生活資訊的中心；3、資訊素養的教育者：增進民眾的資訊素養，提供終生學習機會；4、資訊資源的導航者：管理網路及電子化的資訊資源，以指引讀者資訊之所在¹⁸。

大學校院圖書館為因應資訊科技的發展與應用、及讀者使用資訊行為的變化，復由於大學法的修訂，賦予各校可依實際需要調整組織架構的空間；因此，近幾年來，國內大學校院圖書館在組織上有顯著的變革，這些變革，包括採購編目的合併、讀者服務部門與技術部門的重新分工、成立資訊系統組或非書資料組等部門、及圖書館與電子計算機中心的合併等措施¹⁹。由分析 10 所美國大學圖書館技術服務重組個案，歸納現

代大學圖書館面臨三方面的重要課題：1、資訊科技方面：包括圖書館自動化系統的應用、網際網路蔚為風潮、與電子圖書館的實現；2、管理革命方面：包括全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)與再生工程(Reengineering)對大學圖書館的影響；3、大學圖書館營運方面：包括館藏發展觀念的興起與高等教育面臨經費刪減、自行籌款困難的困境。此三大重要課題是促使大學圖書館技術服務組織改變的背景。同樣，我國大學圖書館作業採用自動化系統以及大量運用資訊科技，導致圖書館技術服務面臨下列問題：1、整合性圖書館自動化系統導致原作業程序不當，須重新檢討；2、圖書館資料預算縮減，期刊訂購困難，圖書館藏發展失衡；3、傳統組織結構不適合與作業流程不暢；4、受到經費裁減的影響，而要求圖書館管理的效率化、合理化與簡單化；5、合併相似功能組織的要求，如採訪組與期刊組；6、受到再生工程的影響；7、以讀者服務為導向，簡化或合併技術服務部門資源與人力，以移轉給讀者服務部門；8、採訪組與編目組合併與否；9、回溯編目的沈重負荷²⁰。故而從美國大學圖書館技術服務的重組經驗可提供我國參酌方面，如：1、採訪組與期刊組合併；2、採訪組與編目組合併；3、成立重組小組專門研究與規劃組織重整問題；4、建立以讀者為中心的觀念；5、工作流程簡化；6、圖書館員重新訓練；7、學

¹⁷ 嚴鼎忠。1991。我國公共圖書館讀者服務之前瞻。
台北市立圖書館館訊 9(2)：26-32。

¹⁸ 楊美華。1997。大學圖書館的繼續教育。大學圖書館 2(2)：4-15。

¹⁹ 王美鴻。1997。從組織文化論大學圖書館的組織變革。大學圖書館 1(2)：53-68。

²⁰ 王梅玲。1997。大學圖書館技術服務的組織重整。
大學圖書館 1(2)：29-52。



習再生工程、全面品質管理的觀念、原則、與方法；8、充分運用資訊科技於作業程序中。

綜合觀之，今日圖書館受到新科技的衝擊，在面臨經營環境快速變遷的壓力下，原根植於傳統組織架構下的組織運作，已不足以應付未來挑戰。我國圖書館學者對於未來圖書館組織結構變革多有所主張(表四)，圖書館應從傳統功能性、集中式組織，發展成一個有彈性、避免重複作業、有良好溝通管道、加速作業流程的組織；並且從組織變革、人員訓練、和作業方式等三方面著手。在組織變革方面，可分為資料處理組、資訊

諮詢組、和技術支援組等三個組。在人員訓練方面，加強館員電腦使用與維護的能力。在作業流程和方式方面的變化有：1、資料處理一元化；2、館藏虛擬化；3、流通電子化與自動化；4、參考工作專門化；5、作業網路化。無論大學校院圖書館的組織結構採用功能式組織，在管理型態方面則大部分採用集中式管理。同時所需人員的型態也隨之改變，例如：專業人員擔任更多行政事務(如與自動刊系統廠商簽約、監督軟體的發展、系統測試)和監督工作(計畫的推動和執行)；但輔助人員(包括半專業人員、事務人員、學生助理)則負責執行比以往複雜的工

表四 我國圖書館學者對未來組織圖書館結構之看法

許淑球 (1993)	圖書館組織簡分為讀者服務與技術服務二大部門
王梅玲 (1997)	1、採訪組與期刊組合併；2、採訪組與編目組合併；3、成立重組小組專門研究與規劃組織重整問題；4、建立以讀者為中心的觀念；5、工作流程簡化；6、圖書館員重新訓練；7、學習再生工程、全面品質管理的觀念、原則、與方法；8、充分運用資訊科技於作業程序中。
呂春嬌 (1997)	1、扁平式組織；2、矩陣式管理；3、專案小組；4、採訪、編目部門合一；5、圖書館與電算中心合作而分工。
吳政叡 (1997)	組織分為資料處理組、資訊諮詢組、和技術支援組等三個組。在人員訓練方面，加強館員電腦使用與維護的能力。在作業流程和方式方面：1、資料處理一元化；2、館藏虛擬化；3、流通電子化與自動化；4、參考工作專門化；5、作業網路化。
廖秀滿 (1999)	專業人員擔任更多行政事務(如與自動刊系統廠商簽約、監督軟體的發展、系統測試)和監督工作(督導計畫的推動和執行)；但輔助人員(包括半專業人員、事務人員、學生助理)則負責執行比以往複雜的工作，工作更具挑戰性；圖書館需要更多的專業人員和輔助人員。
楊源仁 (2003)	1、打破傳統功能性的組織結構，改為矩陣式組織；2、簡化或合併功能相似的部門，如採訪與編目、期刊部門合併；3、新增系統管理、維護部門；以適應資訊科技的應用，發揮圖書館的最大功能與效用。

資料來源：楊源仁。2003。我國大學校院圖書館人力結構之研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文：38-42。



作，工作更具挑戰性；圖書館需要更多的專業人員和輔助人員²¹。

陸、結論與建議

當 e-時代來臨政府各部門廣泛使用資訊科技以增進組織效能時，勢必重新檢討與進行組織重整工作，將對組織內部造成許多衝擊和影響。圖書館以資訊化作業以達成各項任務時，亦將如同其他組織一般，必須認知在資訊科技的衝擊與影響下，圖書館的組織結構與管理模式可能面臨重大的變革。圖書館依組織功能角度觀之，應是一個成長的有機體，無法單從內部作業處理效率、資訊化科技的引進，以及人力評估作業，來評定圖書館的服務品質，必須將之置於客觀變動的外在環境中去理解，方能洞察其問題，解釋其現象，進而謀求解決之道²²。依據圖書館學者建議，圖書館在進行組織功能提昇時時，應考量環境互動、結構調整、目標設定、計畫、決策、資源運用、回饋接收等面向及指標來擬訂策略²³(參考表五)；固然警大圖書館依循著此一策略，在歷任長官支持下完成諸多建置，已儼然具有一流大學圖書館的基礎，因而於日前自我評鑑時，脫穎而出評鑑取得行政類組第一名優良成績，今後更應配合警大組織再造工程，朝向世界一流圖書館

邁進，成為當前警政資料重鎮；因此，筆者對於本校圖書館提出建議，如：組織重整合理化、新科技化組織效能、增加圖書館資源、建立學習性圖書館組織、建構圖書館現代網路組織文化、培養全職能的專業圖書館員、強化知識諮詢服務功能等，期能拋磚引玉，增強本校圖書館組織功能，臚述如后：

- 一、圖書館組織重整合理化：依大學法暨大學圖書館設立及營運基準，大學圖書館為大學教學及研究資料之統一管理及服務單位，負責規劃全校圖書資訊之整體發展與服務事宜，各校須應視發展方向、重點及特色，配合增設系所班級學生增長，逐年成長各類通識教育、專業課程所需圖書、學術期刊、電子資料庫等館藏總數量。並應配置專業人員分組辦事，以提供其服務對象獲取公平、自由、適時及便利之圖書資訊資源。
- 二、新科技化組織效能：圖書館組織再造時，以現有圖書館組織架構，加以考量新技術的組織形態諸如：流程式組織、網路式等組織，重新修訂組織架構，並配合警大特殊組織環境的權變因子，來設計組織精簡以及核心工作流程，找出最具獨特性的科技或發展方式，做為圖書館的核心能力，持續地加以增強和開發，方可達成組織功能的突破性改善。
- 三、增加圖書館資源：圖書館所擁有的資源，重新加以評估擴充，包括：館員的專業知識與技能、館藏資源、設備、館舍空間、經費、行銷通路等等，以及價值判斷上對圖書館的認知、服務的評

²¹ 廖秀滿。1999。我國大學院圖書館 1985-1997 年間組織結構改變之調查研究。國家圖書館館刊 1：21-42。

²² 林素甘。1997。淺論資訊科技對圖書館之影響與衝擊。國家圖書館館刊 2：105-125。

²³ 陳冠年。2004。圖書館效能模式建構。中國圖書館學會會報(2004)72：p.69-88。



表五 關於「圖書館效能模式」之說明

面向名稱	面向說明	指標舉隅
環境互動	館方對於外部環境的審視、判斷、因應和利用的能力	社區人口組成、資源供應者的動態和能力、與同儕組織交流合作情形等之作法和成效評估
結構調整	館方因應需要調整內部組織結構的適當性—時間、職位、職務、權責等	內部溝通情形、中級主管的功能、特殊任務分組、個人經驗轉化等之作法和成效評估
目標設定	館方對於各層次目標、目標間的關聯性以及目標達成程度的訂定和說明	目標明確程度、目標達成程度、困難的排除和解決、目標的調整等之作法和成效評估
計畫	館方擬訂計畫、評估計畫、修正計畫和執行計劃的時效及品質	計畫的可行性、計畫的共識、計畫的完成程度、計畫的執行及管理等之作法和成效評估
決策	館方面臨功能性、政策性或結構性之轉變，必須有高機動性的決策小組促成	新增服務業務的決策過程、決策與計劃面及執行面的互動情形、決策時間長短等之作法和成效評估
資源運用	館方規劃、配置、運用和評估所具備各項資源的能力	館方資源的獲取情況、資源分配情形、資源運用的根據、讀者滿足程度等之作法和成效評估
回饋接收	館方接納並回應讀者意見的情形，以及如何將此意見作為組織運作的動力	館方主動收集回饋意見、鼓勵讀者參與決策、讀者意見整理、分析／檢討、融入新計劃之作法和成效評估

資料來源：陳冠年。2004。圖書館效能模式建構。中國圖書館學會會報(2004)72：p.69-88。

價，造就圖書館的優勢。因此，圖書館要進一步從所擁有的諸多資源中，使之成為圖書館的競爭優勢，在當前政府拼治安的政策下，警大圖書館以圖書資訊新功能的革新，建制治安知識庫，善加利用外部環境因素趨勢，可以為圖書館帶來無限希望。

四、建立學習性圖書館組織：借用組織學習的觀念和作法，激發館員的創造性思考以及對組織發展的助益²⁴；基於圖書館

每人專業的領域不一，接獲外界知識的機會不同，如何將個人的經驗與新知，轉至組織的層面，諸如參加校外教育訓練、研討會、或者全館的會議，可透過小組討論的方式，凝聚全體館員的共識，鼓勵圖書館管理者和部屬共同積極參加決策，以群體決策方法共同解決問題，使圖書館內有不同背景、技術、知識水準的專業人員，通過參與式組織管理，彼此溝通和交換意見，共同推動圖

²⁴ 陳冠年。2004。SWOT 分析術在圖書館的應用。中

國圖書館學會會報 73：125-136。



書館各項業務的開展。

五、建構圖書館現代網路組織文化：圖書館組織文化特指圖書館組織共有的價值標準與規範，包括圖書館組織規範、共同價值觀、習慣、作風和道德規範。圖書館組織文化形成，是在於歷史的發展，技術的改造，環境的變化，服務方向的改變；因此，因應 e 時代的來臨，在提昇圖書館效能上，應依附在警察網路的產生方式基礎上，建立新型的警大組織文化與時代相適應的組織規範、組織的共同價值與目標的文化。

六、培養全職能的專業圖書館員：為提昇圖書館效能，館員的工作服務態度、知識水平、技術能力、行為及適應工作的能力等必需加以重整。使圖書館組織中的個人或群體，通過內部人員的改造與篩選，改變圖書館的服務態度和行為。基於人力結構產生變化，促使圖書館人員，通過各種管道使其進行角色轉變，成之為全方位、全職能的圖書館員。所謂全方位、全職能的圖書館員就是讓圖書館員充分、全面地瞭解一個圖書館中各個組織管理環節、各種典藏媒體、各種服務方式的互動性、互補性與關聯性。

七、強化知識諮詢服務功能：營造以資訊服務功能為發展策略，發揮警大特殊的專業知識，而且充分掌握電子出版物產生、控制、傳遞和利用的全過程，藉由電子資訊資源的組織、管理和處理等方面的知識，電子資訊資源的採集、存

貯、組織、控制和提供利用的技能，網上資訊資源組織和篩選的技能，運用各種形式和各種類型的電子資訊資源，達成技術適用性評估和價值判斷的能力。

