

圖 書 館 學 刊

第十三期(民國87年12月):頁87-101

NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

JOURNAL OF LIBRARY SCIENCE

NO.13, DECEMBER 1998, pp.87-101

ISSN 1018-3817

美國圖書館全面品質管理 的內涵與發展上的障礙

The Content of U.S. Library's Total Quality Management and Its Developmental Barriers

范承源*

Chen Y. Fan

中文摘要

爲了因應今後大環境的各種考驗與尋求未來發展的新契機，近年來全面品質管理逐漸成爲美國圖書館界與圖書館從業人員所關注的一個新課題。然而圖書館全面品質管理的內涵究竟爲何，如果不能得到一個清楚的輪廓，不但使人莫辨方向，而有關施爲上也必然出現各種論點的矛盾牴觸，最後在執行上可能產生混亂而徒勞無功。本文擬就美國圖書館全面品質管理的內涵、意向與可能產生的效益等各方面，均納入主要探討的範圍，同時對於在實施上所浮現的重大障礙，參考有關文獻提出應有的認知與引申。

關鍵詞：全面品質管理，持續改進，責任承擔。

*中央研究院歐美研究所研究員

Research Fellow, Institute of European and American Studies, Academia Sinica.

E-mail: cyfan@sinica.edu.tw

ABSTRACT

The total quality management (TQM) is a process, a technique, a management style, a goal and a tool. Most important of all, TQM means quality service. However, these are concepts largely unfamiliar to libraries but which seem to have strong potential to offer new insights and strategies in library management. This paper attempts to expound the theoretical advantages of TQM and the barriers of its application in U.S. libraries.

Keywords: total quality management, continuous improvement, commitment.

壹、前言

美國圖書館設立的目的多元，然而擇其管理上的取向加以探究，讀者服務的提升與落實，事實上不但要求嚴格，而且亦已形成一般圖書館從業人員的努力目標，可說是美國圖書館基於責任尋求永續發展最重要的政策之一。

根據我們的觀察，美國圖書館在管理上受到多年擴張性發展的影響，其讀者服務在發展動機方面，多少存有幾分「幻想」與「遐思」，積習與成例多年累積的結果，無形中增加讀者服務推動上的困難與阻力。就美國圖書館多元化的服務理念與資訊充分利用的促進兩項而言，雖然其構想、目標與可行性的思考等各方面均有可取之處，但理念上的分歧與運作上欠缺周詳規劃而未臻完美，如貿然投入大量人力與物力而不能得到預期的效果，反而因焦距的無法集中徒然形成空洞的理想與資源的浪費。

有鑒於今後大環境的改變、政策的如何拿捏、其他資訊傳播媒介的挑戰、讀者資訊需求的迥異，以及維持圖書館生命力的永續發展，近年來美國圖書館爲了因應未來二十一世紀的各種考驗，積極的採取主動的態度以展開各種改革。但以目前美國圖書館經費與人力捉襟見肘的情形而論，未來道路的崎嶇坎坷可以預見，革新化與保守化並行的矛盾尤使改革充滿各種不定的變數。若欲迴避圖書館今後可能導致的競爭劣勢，同時也爲了尋求圖書館今後發展的新契機，近年來全面品質管理（total quality management）成爲美國圖書館界與圖書館從業人員所關注的一個新課題。

然則全面品質的定義如何界定，其完整的內涵又究竟爲何，同時有關其具體作爲的細部化，以及涉及執行時可能產生的障礙等諸多方面，在研究上實有必要

加以深入剖析，然後才能針對此一理念的眞諦與其可行性有所評估。

美國圖書館面對未來的轉型蛻變，爲了今後的適存與發展，各種管理新行徑的嘗試均應給予正面的肯定。由於全面品質管理係較爲陌生的新「產品」，基於實況瞭解的立場，本文擬就圖書館管理的認知取向，並參考有關文獻，對於此一理念的內涵與運作進行客觀的分析與研究。

貳、美國圖書館全面品質管理的基本內涵與目的

全面品質管理的概念於一九五〇年代源自美國戴明博士（Dr. W. Edward Deming），並在其協助下廣泛的應用於日本的企業界，對於日本產品與服務品質的提升，產生了極大的催化作用。一九八〇年代中期，美國企業組織有鑑於日本成功的先例，在加強產品競爭力的前提下，也開始學習、援用與推廣。到了一九九〇年代，美國圖書館因經費逐年不足引發了運作上的種種困難，如何利用既有的經費發揮最高的效能，一方面對外凝聚社會的支持，同時對內提振整體活動與士氣，全面品質管理的推動受到了相當的重視。

全面品質管理的解讀，僅就字面上而論，給人的感覺似乎並不難瞭解，但根據文獻所衍生出的各種觀念，從而尋求其真正內涵與目的之所在，則不難發現所涉及的層面非常的廣大與複雜，在推動上實非輕率所能達成。因此，如果對全面品質管理的意義不能得到一個清楚的輪廓，不僅讓人莫辨方向，而有關施爲上也必然出現各種論點的矛盾牴觸，形成執行上混亂。尤其令人擔心的，如對全面品質管理缺乏正確的認知，可以預見其推動的結果亦如其他以往管理上各種改革的實施一般，很可能經過一段時間的摸索，在認知歧見的難獲一致下，繞個圈子又回到原點，根本無法發揮其應有的機能與效果。

何謂全面品質管理？此一問題的回答，首先對「全面」（total）與「品質」（quality）的字義應有一基本的體認。第一，所謂的「全面」是指一個企業組織所有部門的每一個成員，對於其服務機構的產品與服務的改進，在維護整體性效果爲主軸的意圖下，積極的參與並有所貢獻。（註1）第二，所謂的「品質」是指企業組織透過個別與集體的共同努力，在經營認知取向上力求其產品的特色，能夠確實的因應顧客的眞正需要。（註2）綜合而言，全面品質管理簡單的解釋，就是企業組織基於重視顧客反應的考量，以「利他」的態度持續提升產品的品質與服務。如果再作深入的探究，全面品質管理所關注的焦點，就是一個現代企業組織爲了尊重顧客滿意度的增進，各項產品與服務在「價增作用」（value-adding processes）的原則運作下，長期保持改進的一種制度化的措施。（註3）因此，全面

品質管理的目的，就是一個現代企業組織在締造長遠發展的企圖下，一方面在績效評估下以滿足現有的與潛在的服務對象，作為產品品質持續提升的指標，同時發揮首尾一貫團體合作的整體活動，積極的開拓顧客服務的空間。

再從圖書館的立場來看，其全面品質管理的意義又為何？明顯的，近年來美國圖書館的發展實況，可說內外諸多情勢不利的狀況相繼浮現，反映在其被賦予的社會責任上，有形的縮小了應有的開發潛能。若就實際情形而論，經費左支右絀的困窘，直接的造成經營體質與服務品質的低落，同時在因應讀者資訊的多樣需求，以及面對其他資訊提供來源的競爭上，受到財源與人員的不足，美國圖書館雖然力圖改進，但往往虛擲了時間與精力，結果只是無益的消耗了有限的資源而事倍功半。基於來自本身的覺醒並保持「成長有機體」生命力與競爭力的免於流失，美國圖書館全面品質管理的推動，基本上其概念源自企業組織的實例，主要目的在於突破管理上的困難與危機的消弭，因此在內涵上著重讀者服務的回饋與滿意度的提升，逐步的透過整體活動的進行建立改革的典範，加強環境的認識並進而修正調整服務與發展的方向。（註4）

事實證明，任何改革均有其長期持續的政策目標，而真正改革的力量必須來自正確的知識、理念與根源。如果將視角放大來看，對於美國圖書館而言，其所有改革的概念與手段無不來自多股「泉源」，因此從全面品質管理的內涵與目的加以探究，多處似乎與圖書館行銷的理念頗有雷同。筆者曾在一篇美國圖書館行銷的文字中指出：（註5）

一、「行銷的執行必須是一項全面進行的工作，換言之，行銷導向觀念的建立有賴組織中全體人員的共同體認與努力才可以完成之任務」。

二、「行銷是一種較新並較富彈性的經營理念，在其應用上重視有效的掌握目標市場的需求，並不斷的利用各種行銷策略與技巧積極的開發新市場，因此行銷管理與因襲傳統官僚式或僵硬而不知變通的管理方式有基本上的不同」。

三、「對任何企業組織而言，在競爭激烈的市場上，『能為顧客做些什麼』不僅是行銷上的一種理念，也是實際上在茲念茲不斷改進本身產品與服務的目標所在，使本身新產品與新市場經由行銷的努力而持續的成長與拓展，以期迎合目標市場的需求與購買行為，並達到超越市場其他品牌競爭者與本身獲利、銷售成長與市場佔有率等之最終目的。因此所謂的以行銷為導向的圖書館，簡單的解釋就是利用行銷的理念與原則，投入相當的人力、物力與努力，以期掌握並滿足各種背景讀者的需求，同時利用各種行銷策略吸引更多潛在讀者的利用使之成為圖書館長期的或固定的使用者」。

兩相對照，圖書館行銷與全面品質管理，無論就主題上或實質上，對於美國

圖書館的管理思維與功能的發揮，均有其積極正面的效果。如果以更廣闊的視野來檢討，二者也均為美國圖書館面對困難推動改革的動力來源，在強調顧客（讀者）需求為導向的原則下，足以左右圖書館重視績效的結果與制度的建立。

基於此，美國圖書館全面品質管理的推動，應為一相當專業性的模式，而其內涵與目的的焦點集中於服務品質的改善、讀者的反應、員工集體的參與、改革方向的確定、資源投入預期的效益，以及一貫的與長期的政策思維等多項考量。尤其重要的，美國圖書館在面臨其他資訊提供來源的競爭中，其全面品質管理的解讀與實施，絕不可只是一時因應的手段，必須長期走在讀者期望之前的改革，以避免成為被社會遺忘的對象。

參、美國圖書館全面品質管理在觀念上的一些澄清與落實

基於同業的競爭，外在不確定性的風險與本身經營理念實現的原則，所有的企業組織在持續發展的時程中，無不有其主觀的與積極的「品質」提升規劃，因此在經營重點上力求其產品、服務、行銷、市場調查、顧客分析、業績評估、零缺點管理、成本降低、預算控制，以及員工參與等種種樂觀的改革方案。雖然在太多實例中，一個企業組織如欲完全達到以上的預期目標，幾乎可以說是緣木求魚，但只要其業績在特定時間內能夠保持上升，至少可以顯示其全面品質管理在推動上沒有失敗。在此情形下，「品質」對於企業組織，尤其是對於一般以營利的製造業而言，通常可以透過顧客對於其產品的認同與本身利潤的多少，得到較為具體的結果或測定。對此，「品質」可以界定為顧客對於企業組織或生產機構一種「經驗」的累積，而這種經驗來自顧客對於企業組織或生產機構在產品與服務各方面滿意度的正面反應。（註6）

基於上述，企業組織對於全面品質管理中的「品質」解讀、作用與實施業已存之有年，而其大體輪廓亦已確定，但「品質」的意義基本上為企業界的一個詞彙，各行各業如在管理上加以仿倣難免出現多元化的不同解釋，甚至因而引起發展上大方向的渾沌。準此而論，一般非企業性或非營利性的機構進行全面品質管理的推動，對於「品質」的認定畢竟屬於一個不易確定、難以捉摸、甚至模糊不清的概念。（註7）因此一個非企業性組織所謂的「產品」如係無形，而其「服務」又倘不能加以具體衡量，則其所謂的「品質」在解釋上所涉及的認同問題，極可能只是一種抽象的形式與觀念，結果使其全面品質管理的落實，往往只能停留在喊口號的階段而不見實質的效果。

近年來在經費緊縮與刪減的陰影下，美國圖書館的經營日見辛苦，無形中對

於其未來的發展形成各種不確定的狀況與不利的衝擊。如何爭取較多的預算與減少無益的浪費，漸次成為美國圖書館從業人員所欲克服的最大挑戰。因此，美國圖書館受到全面品質管理的影響而加溫，但在其目的上仍然不脫因經費困窘所採取的一種「權謀」手段，企圖以一種較新管理方法的引進，暫時的整合內部經營理念的分歧與紓解社會大眾對服務欠佳的怨懟。據我們觀察，以往美國圖書館在規劃、行銷、決策與領導各方面的推動，無不經過多年的激盪與醞釀，結果大多只是呈現一些片面的反映而一些宿疾始終未能明顯改善，因此美國圖書館全面品質管理究竟能產生多大啓示作用尚待進一步觀察。

管理學大師杜魯克（Peter F. Drucker）認為非營利組織於業務運作順序的過程中，因為不易掌握未來發展的測定與控制，尤其是不受利潤底線的壓力，因此在客觀上對於業績與成果的落實並未給予制度化的重視，同時他也坦承非營利組織業績的具體認定確有其事實上的困難。（註8）如果我們同意他的看法，則不難瞭解就細部化規劃、考核、追蹤、效益、規範、價值判斷、認知取向與可行性評估等，因為程序作業在未臻成熟的狀況下，一般非營利組織在「產品」、「服務」、「業績」與「品質」各方面的明確界定均無一定的原則與標準可言，以致形成全面品質管理推動上困難癥結之所在。從另一個角度來說，由於非營利組織在運作上與營利組織相比，積極的意願，整體思考邏輯與各種誘因的重視較不鮮明，無形中對於全面品質管理的推動難以凝聚焦點，進而全面品質環境的營造，未能切實有效的貫徹與拉抬，結果在落實上難免最終流於形式。

就上述情形而言，若欲達到預期效益與順利運作，美國圖書館在全面品質管理的應用上，不能因急於擺脫經費困難與快速的解決現有問題為基礎作過高的樂觀預期，務必切實在政策上經過全面的思考建立明確的方向。同時基於角色、任務、責任、人員參與、品質管理環境形成與讀者反應的分析，美國圖書館全面品質管理的實施必須仔細研究今後發展上所能產生的正面效果。尤其重要的，有關「品質」、「產品」、「服務」與「業績」等的模糊概念，美國圖書館在全面品質管理的理論架構上，不但要加以辨正，更要確立可供測定的量化指標以減少不必要的歧異解讀。從此一角度切入，美國圖書館全面品質管理在實施的基本策略上，必須儘早深入釐清各種抽象的概念以建立原則的認定，使全面品質管理的走向免除不必要的扭曲與誤解。

另一方面，在全面品質管理的體系中，「持續改進」（continuous improvement）不但是一個主軸的核心觀念，也是一個涉及空間開拓不可或缺的活動，從有關管理的文獻中，持續改進的必要性早已成為全面品質管理方法論的重要一部份。根據我們的觀察，全面品質管理與持續改進事實上就是一體之兩面，兩者之

間相因相成互動關係的整合，直接的形成一個組織賴以生存發展的有力憑藉。從此一角度加以推論，全面品質管理的實現，可以說就是持續改進的一種有組織與有系統的研討方式與處理方法。(註9)

對於一個現代企業組織而言，持續改進並不是一個陌生或複雜的因應理念，因為其經營方式重視主動權的爭取，因此在經營態度上必須集中於行銷方針、系統分析、產品、服務與員工訓練各方面不斷的改進，並週而復始尋求更新或更有效的途徑以爭取更高的利潤，久而久之，形成一種制度與慣例。然而對非營利組織而言，由於設立目的與組織結構的不同，其管理方式偏重於規章的遵循與固定任務的完成，無形中內部人員習慣於缺乏彈性的傳統工作方式，在組織重大施為上諱莫如深與較少參與的環境中，本身潛力與能力的發揮空間自然有限。相對的，非營利組織的工作人員，因為缺乏經營策略與技巧的操控與利用，因而也對組織在發展上的得失較為冷漠，因而在工作態度上對於耗時耗力的持續改進，無論在體驗上或認知上均無具體的應有思維。此一情形對於非營利組織在實施全面品質管理過程中，觀念的差距自然影響其建設性的作用。

根據文獻與數據統計，自一九九〇年代後，約百分之五十美國較大規模的企業組織，為了進行各種品質改善的計劃與增進服務顧客的滿意度，積極的展開全面品質管理的採用，而非營利組織的實施情形則不如預期的理想。(註10)至於美國圖書館在全面品質管理的發展情形，因為缺乏有力的佐證與足夠的資料，因而對其評估相當不易。目前我們比較熟習的，只限於奧勒岡州立大學與喬治亞理工學院等少數大學圖書館的實例，由於所知的有限，因此對其全面品質管理預期的發展仍有待觀察，此外，有關美國其他類型圖書館實施的情形則更為陌生。以此而論，我們可以大膽的假設，美國圖書館全面品質管理的推動尚屬起步階段，理論基礎與實施步驟也未臻成熟，至少成為管理方式的主流仍有相當的距離，而許多技術面的困難也仍有待突破，其中尤以「持續改進」理念的體認、固執與如何落實不可等閒視之。

面對新形勢的應付，各類重大問題的突破，以及今後何去何從的選擇，通常圖書館管理上的積習之一就是求表面而不重實效，因此對各種理念的推動與應用，大多為了應付一時的脫困而殊少計及長久的發展，美國圖書館似乎亦不例外。在此我們必須指出，圖書館全面品質管理的貫徹，基本上與持續改進的整合關係密不可分，因為二者之間步調的一致必然可以形成彼此間的相倚與相得益彰。

一般說來，美國圖書館對於問題的解決偏重「快速」而忽略凝聚內部共識的週延規劃，事先程序上的草率與事後事倍功半的執行所在多有。(註11)因此，許

多理念與構想的推動雖有一時的積極意願，結果因為形式與實質的落差，終不免「熱鬧」一番外便又恢復原狀，使許多美國圖書館無法完成持續改進的發展，結果面對原有的宿疾與困難，只能以「隨遇而安的態度」(catch-as-catch-can basis)加以觀望或應付而無法有效的改善。在此情形下，我們必須不厭其煩的再次強調，基於求新求變的執著態度，持續改進基本上是一個長期制度化分析與週而復始力求維持競爭優勢的過程，所追求的是圖書館發展潛力多管齊下的發揮與適應變局能力的增強，其重要性對於圖書館全面品質管理的引導作用，美國圖書館對此不只要有正確的認知，且須切實的著手推動。

從更廣的角度來思考，企業組織為了滿足顧客目前與未來的需要，全面品質管理在推動上重視參與式的管理政策，採取集思廣益的決策過程以配合目標的達成。以圖書館的情形而論，全面品質管理的順利推行，其著力點在原則上必須強調人力資源的充份利用，也就是利用團隊合作與員工授權的確認，從而牽動整個行動的延續走向。然而此一理念的落實，其基本的策略在於圖書館內部組織文化的建立與整合，使圖書館的每一成員均有明確的職責與充分的授權，進而以分工與合作態度參與圖書館既定政策的推動，最後完成設立的目的。

事實證明，圖書館是一個有生命的組織，全體成員的共同努力與參與至為重要，因此和諧的人際關係是維持分工合作的基本要件，同時圖書館員工的參與主要關鍵決定於領導者的管理方式與風格，而領導者主動授權與參與的誘導也是不可或缺的重要因素。但就一般情形而論，理論與實際畢竟有相當程度的落差。美國圖書館在管理方面，傳統上深受「階級制度」的影響，通常館長與少數資深主管所結成的「官僚體系」享有掌握發展、政策制訂與業務推動的最大決定權，無形中操控了整個圖書館的走向與降低全體員工參與的意願。(註12)

關於這種情形，筆者透過文獻分析曾在一篇文字中指出：「以目前的情形而論，一般美國圖書館管理者習慣集權或威權的管理方式，尤其規模較小的公共圖書館，此種情形似乎特別明顯。實施的結果，以威權代替了說服，以懲罰代替了激勵，嚴重的傷害了圖書館員的專業自尊，忽略了館員工作的動機、參與的期望與心理上的成就感。這種類似官僚作風的管理方式在一般美國圖書館行之有年，可以說是美國圖書館管理者在某一階段推動館務與表現業績一條省力的捷徑，但對於圖書館工作環境的整體改善、圖書館員服務態度的指引、組織內部的協調以及圖書館影響力的發揮等，在實質上的正面效果不大。(註13)」因此，美國圖書館全面品質管理中參與式制度的建立，如欲蔚為風尚而尋求順利推行的效應，必須先要有一套原則可循的管理哲學，繼而嚴肅考量圖書館各階層工作人員在體制中，均能在職務上因充分授權而積極參與圖書館的業務與活動，最終達到圖書館

共同資源的利用與服務上的貢獻為全體員工所共享，藉以擺脫少數行政人員的攬權與壟斷。

綜合本節而言，圖書館全面品質管理的理念，在推行的時程中，必須經過許多程序上的考驗。基本上，成為一套條理分明與邏輯清晰的圖書館政策前，首先要有一個新的視野（vision），而此一視野的接受、發展與落實過程中，各種推測、遐思與高度預期均在所難免，但是否可以付之實現而產生具體的效果，一些觀念上的澄清對於今後的落實有其絕對的必要。

肆、美國圖書館全面品質發展上的障礙

古人說：「為者常成，行者常至」，但是是否為者一定常成而行者必然常至，其中的過程充滿了許多莫測的變數，如想找出一個確定的答案恐非易事。從不同的思維模式、不同的認知取向，以及不同的因應理念，所謂的「為者常成」或「行者常至」可以解釋為一種激勵，也可能只是一句口號，或許也可被認為是一項積極的意願。基於對理想的堅持、理念的認同、以及是非的辨認，則「為者常成，行者常至」對於個人或團體而言，在理論上應可產生某些正面效果，但在實行上的決定因素仍在於心態上的接受、認同與堅持。

美國圖書館基於因應不同讀者的需要，其經營的方式趨向多元化的發展，因此如何同步的提升文化傳播的使命與充分提供讀者求知上的服務列為基本的成長目標。為了達成此一目的，美國圖書館所關注的焦點，主要在於服務品質上力求效率化的持續改進，各種技術性障礙的克服，並整體性的加以評估。

由於美國圖書館傳統上重視本身獨立的經營理念、管理方法與自主發展，大致說來其從業人員對於全面品質管理在接受的程度上並不高，甚至可以說相當的排斥。事實上，不在少數持保守態度的美國圖書館從業人員，在以往對於來自企業界的管理方式，因多年在圖書館專業主義的影響下，幾乎從未認真的實施，因此在意識型態上，面對全面品質管理上許多涉及商業化或市場導向的觀念，深恐因應用上的偏差而損及其專業地位與聲望。進而言之，全面品質管理所強調「全面」、「品質」、「顧客」、「產品」、「管理技術改進」，以及「業績評估」等術語，均為企業界所熟習的專業字彙，其所代表的意義與內涵早已無須任何詮釋，但這些源自商業市場的術語對美國圖書館而言卻是一些「危險的信號」（red flags），所引發的誤解形成各種心理上的反彈。（註14）如果因而誤認全面品質管理的推動將使圖書館步向商業化而成為一個知識販賣或促銷的場所，不僅違反圖書館設立的基本精神，也使圖書館的存在變得毫無意義。因此，美國圖書館在實

施全面品質管理時，最重要的就是要接受、瞭解與認同全面品質管理各種術語的真實意義，破除語言上的障礙（*vocabulary barrier*）以減少不必要的疑慮。

深一層探討，我們不難發現任何一個企業組織在追求更大的發展上，大多有其相似的思路，亦即受成長刺激與現實反思的支配，因此其努力的目標必須充分反映現實並兼顧本身實際狀況而加以訂定。（註15）基於其精髓與原則的主觀判斷，全面品質管理的目的在於組織文化的建立，合理的持續改進產品與服務的品質，但也並非好大喜功尋求完美無缺的過高理想。因此就相關條件來考量，推動全面品質管理的關鍵因素，一是必須仔細籌謀消除宿疾的通盤方案（*comprehensive program*）以確定發展的方向，另一為各種不當的積習或成例必須改以修正或消弭，確實對組織的政策產生一定的正面作用。在此情形下，全面品質管理目的之達成，不是一個企業組織藉標語、海報、口號或權威的管理方式而能凝聚員工的支持、努力、企圖心與向心力的提振，相對的，全面品質管理必須取決於管理環境的形成，進而培養員工善加運用管理的概念、技巧與方法，並主動因應競爭的挑戰。

就此一層面加以衡斷，美國圖書館在全面品質管理的推動上與企業組織的積極態度相比，顯然有相當的懸殊差距，心態上的觀望與時機把握的欠缺固然是二者基本差異的所在，而美國圖書館對於現代管理的不夠純熟與經驗的不足也是另一主因，結果傳統管理方式的堅持與全面品質管理的改革，兩者間的平衡點無法交集，在無所適從的情形下坐失良機而衍生經營上的障礙。一般說來，美國圖書館專業館員重視讀者與技術服務，因而對於本身專業形象與專業地位的建立，連帶的視為職業規劃中的重要指標，並堅信圖書館是為改善國民生活品質與提供讀者資訊服務而存在，然而對圖書館管理工作產生興趣而積極投入者相對的卻少之又少。（註16）同時，美國圖書館高級行政人員，大多因多年工作經驗的累積而出任，嚴格的說，不在少數因缺乏正式的管理訓練，難免對於管理的認知與技巧相當陌生，往往依賴經驗與規章的執行，甚或僅憑個人的主觀判斷處理館務，結果久缺原則可循而效果不彰。（註17）從以上情形來看，美國圖書館面對全面品質管理理念的建立、資訊的取得，以及各種技巧與方法的應用，只能隨企業組織之後亦步亦趨，因而在管理工作上無法建立適合本身需要的全面品質管理的模式，甚至可能因經營上的障礙而隨時間之流逝趨於冷卻。

有鑒於美國圖書館近年來經費困窘的事實，形成發展空間受到極大的侷限，從此一角度出發，如何求取「生存」應是面對的最大課題。由於發展是一個連續的過程，每一過程階段務必先保住生存的機會，然後方能尋求再發展的機會。美國圖書館在全面品質管理發展上各種障礙中，責任承擔障礙（*commitment barrier*）

所產生的執行停滯不前，模仿多於創造，以及制度化無法建立等現象，不但涉及錯綜複雜的無所適從，而且也隱隱呈現各種莫測的變數。因此美國圖書館爲了今後的發展與生存，在全面品質管理的推動上，責任承擔障礙的破除應爲優先迫切解決的問題。

所謂責任承擔障礙，無論在意識、詮釋與實施程序各方面，均觸及許多複雜的層面。就責任承擔（commitment）本身的含義而言，包括了承諾、約定、保證（pledge）、諾言（promise）、實踐，以及推行（undertake）等等各種類似抽象或難以捉摸的解釋，而責任承擔障礙的破除，擇其具體的要點而言，就是一個組織在長期規劃的原則下，本著合理與務實的作法，對於空泛預言、權宜措施、觀望心理、人治色彩、公信力不立、內部溝通不良，以及今是掩飾昨非等一切通病與手段，必須一一轉化爲制度的功能化以遏阻管理上的惡化趨向。

隨著大環境變遷所產生的衝擊，美國圖書館爲了加強主動的因應與管理上的轉型，其實施全面品質管理的真實意向，主要是拓展面對現實的能力與各種困難的改善，而在其發展上所遭遇責任承擔的障礙，大致可從以下三點作進一步引伸：

一、全面品質管理基本上強調整體活動的進行，因此在組織中全體人員積極參與與充分授權的原則下，對於全面品質管理目標的如何達成可以增強其正確的判斷力，尤其經過互動思維、責任明確、異中求同的程序所產生的整合性效果更是重要。但在另一方面，組織中高層行政人員的正確領導、決策分享、員工訓練、資訊傳佈、觀念灌輸，以及長期規劃訂定等，更是關係到全面品質管理的落實與成敗。據我們觀察，一般美國圖書館高層行政人員大多因多年「歷練」而爬升到目前的職位，往往因「在位日久」，自視甚高的獨斷心態與包容心襟的有限難免發生，權力不分享的情形雖非到處可見，但上下之間的有效制衡事實上卻有難以跨越的鴻溝。美國管理學專家馬歇爾（Edward Marshall）曾指出，一個領導者在組織中爲了責任承擔的完成，其所扮演的角色應爲贊助者、協助者、訓練員、教練、催化者與同儕，使組織一切活動得以發揮團隊的合作與發展。（註18）反觀美國圖書館寡頭管理的現象，其高層行政人員忽略共識所建立的「官僚體系」，將之比喻爲「統治者」也不爲過，在此情形下，其全面品質管理發展上責任承擔障礙的破除自然有其不易成功的理由。

二、全面品質管理是企業經營方式的一項重大轉變，其主要作用在於促進企業的改革，並在滿足顧客需求的考量下，藉服務與產品品質的持續改善以達到利潤增加的目的。因此，對企業組織而言，因爲關係到營利的預期，全面品質管理的實施，雖不能說絕對的但卻有相當的必要性。從數據統計來看，美國企業組織

推動全面品質管理的成果，成功的案例雖然不少，但浪費了時間與金錢而失敗的為數也很多，但無論成功或失敗，並未降低企業組織的意圖，失敗者反而更加努力的接受挑戰以期卓然有成。(註19)論及此處，揆諸非營利組織的美國圖書館，在發展上雖然也有其未來遠景的設定，但構想的步驟與執行的態度始終形式大於實質，各種理念所形成的政策，無論在連續性與整合性的表現上，無法充分顯現確實可行的有力證明。基本上，美國圖書館雖然也同樣的強調服務品質的提升，但此項「原動力」的強度實在無法與企業組織求取利潤的企圖心相提並論，所以美國圖書館在全面品質管理推動意識上，只是說是一種自願的嘗試，而在突破積弊與尋求發展的層面上，並無太大的強制或必要的作用可言。因此，美國圖書館一方面重視全面品質管理的功能，甚至希冀得到立竿見影的效果，但在另一方面，對於有關必要資源、人力與時間的投入又多所顧忌，以致機會無形流失形成責任承擔障礙來源主因之一。根據調查，全面品質管理的實施，除長期規劃與大量金錢外，全體員工平均在日常工作量外至少另需投入百分之十五以上的時間。(註20)此項事實，對於人力已感不足的美國圖書館而言，顯然是不願輕易試探以推動全面品質管理責任承擔為指標的障礙另一主要原因。

三、全面品質管理的有效推動，基本上必須秉持若干原則，諸如領導者的行事風格、制度化的運用、正確政策的訂定、管理的技巧、合理的時機、目標的設定，以及全體員工企圖心的激發等。值得特別注意的，全面品質管理在尚未得到具體實效前，不宜作太多空泛的預言，否則一旦形勢轉變而影響到整個計劃的推動，結果預言成為空言，徒然打擊組織內部的士氣與信心，使責任承擔的障礙更加嚴重。一般說來，企業組織為了達到全面品質管理的目的，通常在實施上儘可能的採取集體活動 (*teamwork*) 的方式，也就是利用團隊的合作組成若干小組，成員包括整個組織內跨部門的各級人員在內，以共同參與 (*employee involvement*) 方式面對目標的達成、問題的解決與責任的承擔。就此所論，以全面品質管理的內涵而言，可謂卑之而無甚高論，然而美國圖書館在組織結構上重視專業分工，工作的內容因之而固定，除了各部門殊少直接連繫外，彼此之間有關發展的接觸也並不頻繁，因此對於集體活動雖不能說非常排斥，至少在傳統上並不十分重視。(註21)在此情形下，美國圖書館與企業組織相比，各部門平行間的依存關係並不密切，無形中削弱了團體的力量，因而對於全面品質管理功能定位的認知，顯然尚有相當的分歧判斷與解讀，反映在責任承擔的態度難免產生不少的疏離與淡漠。

總括言之，全面品質管理所強調的基本理念、內涵、技巧、原則與目標，如能善加利用並轉化為制度的運用，對於現代圖書館服務品質的提升與圖書館利用

的擴大，就理論上說，在管理層面上應可發生相當的引導作用，並帶來一些較新的思考、方法與發展契機。然而，圖書館全面品質管理的推動不能全盤移植，首先必須擬定符合本身需要的經營方針以建立應有的環境，並訂定具體的目標與實施的計劃以確定動力之所在。我們相信，美國圖書館邁向全面品質管理的途中，許多發展上的障礙必然陸續浮現，對此不只要有心理上的準備，且須著手推動各種必要的後續改革與措施。

伍、結論

美國統計學家與管理學家戴明博士於一九五〇年代，爲了提升企業組織的產品品質與管制，倡導全面品質管理的概念，並在其協助下廣泛的爲日本企業組織所採用，除了對產品與服務品質的提升產生了極大的效果，也加速日本產品在世界市場的佔有率增加了百分之五百。一九八〇年代中期，美國企業界目睹日本產品不斷增長與競爭力強大的事實，進行了所謂的「品質革命」(quality revolution)，繼日本之後也開始對全面品質管理的重視與推動。到了一九九〇年代，美國圖書館因遭受經費困窘的煎熬，管理上各種困難與問題漸次出現，因此藉由援用全面品質管理概念於圖書館的經營之中蔚爲風尚。

何謂圖書館全面品質管理？對於美國圖書館而言，全面品質管理的意義又如何？首先我們必須對於全面品質管理的內涵與目的應有基本的認識，同時對於美國圖書館推動全面品質管理的真實意向與可能產生的效益，均應列入所要探討的範圍。尤其重要的，有關「品質」、「產品」、「服務」、「業績」、「持續改進」與「員工參與」等令人迷惘的抽象概念，美國圖書館在全面品質管理的推動上，實有必要加以辨正並確定可供測定的量化指標以建立原則的認定，俾使全面品質管理的走向免除歧異的解讀。關於一些觀念上的澄清與落實，作者在本文中已提出若干的解釋與個人的看法，主要的目的在於圖書館全面品質管理應避免盲目的整套學習，如若不能掌握其設計的精神所在，往往倒果爲因與其效能背道而馳。

全面品質管理在實施過程中，如欲順利融入圖書館體制之中，發展上的障礙在所難免。本文就美國圖書館在全面品質管理發展上所浮現的主要障礙，如語言上的障礙、經營上的障礙與責任承擔的障礙等，提出應有的認知與所待克復的共識。

最後，我們必須指出，全面品質管理的基本精神在於運作整個組織的所有力量，共同達到以最低成本確保產品品質提升爲目的。由於全面品質管理應用於美

國圖書館成功的實例不多，相關的文獻也很有限，但此一議題的重要性卻不可因之而忽視。

註釋

- 註1：Jennifer Younger, "Total Quality Management: Can We Move Beyond the Jargon," Central Ohio Bulletin Special Libraries Association, 27(2), February, 1992, P.3.
- 註2：ibid.
- 註3：William L. Duncan and Luftig & Warren International, Total Quality: Key Terms & Concepts, (N.Y.: American Management Association, 1995), P.174.
- 註4：Miriam A. Drake and James M. Matarazzo, ed. Information for Management: A Handbook, (Washington D.C.: Special Libraries Association, 1994), P.V.
- 註5：范承源，〈美國圖書館行銷與其應用上的一些問題〉，美國研究第十九卷第三期（民國七十八年九月），頁44-46。
- 註6：Oren Harari, "Think Strategy When You Think Quality," Management Review, March, 1993, P.58.
- 註7：Guy St. Clair, Total quality Management in Information Services, (New Providence, N.J.: Bowker Saur, 1997), P.67.
- 註8：Peter F. Durcker, Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles, (N.Y.: Harper Collins, 1990), P.107.
- 註9：Barbara M. Spiegelman, "Total Quality Management: How to Improve your Library without Losing your Mind," in Information for Management: A Handbook, ed. by James M. Matarazzo and Miriam A. Draks. (Washington D.C.: Special Libraries Association, 1994), P. 106.
- 註10：Susan Jurow and Susan B. Barnard, "Introduction: TQM Fundamentals and Overview of Contents," Journal of Library Administration, Spring/ Summer, 1993, 18: 1-2, P.2.
- 註11：Susan Jurow and Susan B. Barnard, Integrating Total Quality Management in a Library Setting, (N.Y.: Haworth Press, 1993), Pp.5-6.
- 註12：Jennifer Cargil and Gisela M. Webb, Managing Libraries in Transition, (N.Y.: Oryx Press, 1988), P.47.
- 註13：范承源，〈美國圖書館在人力資源發展上的問題〉，書府第十三期（民國八十一年六月），頁22。

- 註 14 : Susan Jurow and Susan B. Barnard, Integrating Total Quality Management in a Library Setting, P.5.
- 註 15 : Richard L. Williams, Essentials of Total Quality Management, (N.Y.: American Management Association, 1994), P.3.
- 註 16 : Miriam Tees, "Is It Possible to Educate Librarians as Managers?" Special Libraries, 75(6), July 1994, P.175.
- 註 17 : Beuerly P. Lynch, "Libraries as Bureaucracies," in Management Strategies for Libraries, ed. by Beuerly P. Lynch (N.Y.: Neal-Schuman Pub. Inc., 1985), P. 61-5.
- 註 18 : Edward M. Marshall, Transforming the Way We Work: the Power of the Collaborative Workplace, (N.Y.: American Management Association, 1995), P.77.
- 註 19 : Williams, P.4.
- 註 20 : Susan Jurow, Integrating Total Quality Management in a Library Setting, P. 178.
- 註 21 : St. Clair, Pp.150-51.