

圖書館組織結構之研究

盧 秀 菊

國立臺灣大學圖書館學系暨研究所教授

【摘 要】

本文探討二十世紀以來，圖書館組織、圖書館組織結構、圖書館服務與組織結構，以及現代圖書館為因應變局，尤其是新科技之應用與資訊技術之管理所產生的組織結構之調整與改變。

從本文之探討可以看出，圖書館的組織結構是配合其服務目的目標而設計的；而在過去二、三十年，即因新資訊技術之引進一項，已在圖書館之內部組織，如公眾服務、技術服務以及館藏管理方面發生相當的調適與改變。至於在面臨電子圖書館與虛擬圖書館的環境時，圖書館組織結構應如何轉變調適，將是未來圖書館學者專家所亟應關注的課題。

【ABSTRACT】

This paper is to study the library organization, the library organizational structure, as well as the library services and library organizational structure. Also studied are the changes and innovations already made by the library under the influence of modern science and technology, and the application of information technology.

This paper concludes that the design of library organizational structure is based on the idea of providing best services to library users. Due to the application of information technology, library has made some changes and innovations in the areas of public services, technical services, and collection management for its organizational structure in the past two or three decades,

Once the predicted electronic library and virtual library are coming into existence in the near future, the library organizational structure will be changed greatly. As for how the library organizational structure will be changed in order to meet the needs of information society is a topic not studied in this paper right now. It needs to be further studied by all library scholars and specialists, including me.

壹、圖書館組織

一、組織

二十世紀以來，討論行政組織與管理理論的學者很多，其中學派林立，眾說紛紜。而二次世界大戰後，管理科學（Management Science）興起，發展出各種計量、分析的管理技術。現代管理學的知識領域，可包括四方面：管理哲學、管理功能、企業功能與管理技術。其中管理功能即是管理過程及決策過程，一般分規劃（Planning）、組織（Organizing）、任用（Staffing）、指導（Directing）與控制（Controlling）。（註1）

組織是管理之第二功能。當機構規劃完成，已確立該機構的目的目標後，即可進入管理過程中的組織程序（Organizing）。組織程序（Organizing）包括：(1)設計各種活動（Activity）以完成規劃的目的，(2)把各種活動組成一邏輯架構或結構，(3)把各特定活動分配給

各特定的職位人員，(4)提供方法以協調個人及群體之活動。（註2）

組織（Organization）之首要工作是組織之設計（Design），包括組織結構（Structure）及工作分配。任何機構只要有一人以上的成員，即涉及工作之分工（Division of Labor）及組織之分工（Parts），新構成之組織，即兼具分工（Specialization）及協調（Coordination）兩項功能。因為個人能力有限，因此人類尋求彼此合作，群策群力以完成共同的目標。而組織的產生，即是一群人的組合，以期完成彼此共同的目標。（註3）

簡言之，組織可定義如下：

組織是管理之第二機能，當規劃程序完成後，要使部屬能有效共事以達成目標，必須設計一套適當的職位結構，將有關活動集合起來，指派給一位經理人，並授權付諸實施，此即為管理上的組織機能。（註4）

組織是由人建立的系統機構，人們透過這個系統而進行指定的活動，而為

組織的目的、目標、和計劃貢獻力量，任何活動如果不是用以達到組織的目的和目標，組織就不需要它。（註5）

組織是圖書館人事結構之設計，把圖書館職位分類，以便有效的完成圖書館既定之角色、目標、與活動。（註6）

綜合以上所舉三項定義，組織是根據機構的規劃程序之結果而設計的，同時能反應規劃程序在因應時代變遷時所作的各種措施。

機構內之組織可分為正式組織（Formal Organization）和非正式組織（Informal Organization）兩種。正式組織是基於工作（Task）、功能（Function）和職權（Authority）關係而依法組成的。非正式組織則在機構正式組織之外的組合，不見於機構之正式組織圖（Organization Chart），卻對正式組織有相當的影響。古典管理原則（Classical Management Principle）不重視非正式組織；然而，不可諱言的，職員在機構內之正式或非正式組織內之角色地位影響其工作之執行。（註7）

二、組織理論

十九、二十世紀，龐大的工商企業及政府所屬機構之出現，使得組織理論及方法成為學者研究的熱門課題。研究組織的學者包括社會科學範疇內的各科學家，而其研究之重心迭有更易。現代

機構之組織理論眾說紛紜，諸家並陳，本文著者曾有專書（註8）及專文（註9）述及，本文不擬重覆，僅將本世紀以來的主要學說簡列於後。

（一）古典學派（Classical School）

以德國學者韋伯（Max Weber）之官僚體系（Bureaucracy）及法國學者費堯（Henri Fayol）重視計劃和控制之管理理念著名。（註10）古典學派強調組織結構及控制技術。

（二）科學學派（Scientific School）

美國學者蓋力克（Luther Gulick）基於韋伯和費堯之組織層級觀念而歸納出組織之原則（Principles），期使這些原則成為「行政科學」（Science of Administration），以科學的知識和控制應用在人類事務，如行政方面。同時蓋力克基於費堯之理論，擴充管理功能為有名的POSDCORB縮語，代表規劃、組織、任用、指導、協調、報告、預算等功能。（註11）此外，科學管理學派美國學者泰勒（Frederick Taylor），強調以最小的勞力獲得最大的產量，重視效率，主張以科學方法找出高效率的工作方法。（註12）

（三）古典學派和科學學派學說之修正

（Revision）

前兩派學說之批評可歸結為二點：

- 1.組織遠較層級結構（Hierarchical Structure）和指揮鏈（Chain of

Command) 所能表示出的複雜得多；

2. 所謂組織原則，是假設工作人員是消極而聽命的，沒有個人的目的目標；此點與現實情況不符。

因此，企業之層級結構尚有其他四種力量在運作：正式層級結構以外的非正式組織；工作及部門之下的次級組織；特殊職位和幕僚職位人員之影響；企業外在之壓力。這四種力量的運作對正式層級組織結構和指揮鏈具有正面或負面的影響。而學者對前述古典學派和科學學派兩派的組織理論最大的批評是其無法因應改變及畏於創新。(註13)

(四)個人激勵 (Individual Motivation) 學說

有別於把組織視為官僚階層體系，二十世紀後半葉以後，把組織視為社會機構，組織是一群體工作過程而非工作層級而已。因此，控制和效率之新觀點，以及激勵和工作士氣等新觀念出現；強調組織之分散管理 (Decentralization)、溝通、集體決策、群體和同僚壓力、個人在組織中之角色地位、工作地點的心理因素等之探討。(註14)

(五)系統理論 (Systems Theory)

系統理論論及圖書館及其環境之關係，系統理論被引進圖書館管理之中，以補古典管理論和韋伯氏官僚體系論之不足。

系統理論以帕森斯 (Talcott Parsons) 之結構功能主義 (Structural Functionalism) 為理論基礎，強調組織與組織之間，以及組織與其環境之間的互動關係，以期在動盪不安的環境中維持社會及組織之穩定性。組織如視為其環境中之開放系統，則必須維持一循環週期，由外在環境輸入之資源、如人力、物力、財力，經組織之作業或傳送，轉為輸出於其外在環境之產品和服務。就圖書館而言，必須維持圖書館系統輸入與輸出之間的平衡，亦即有效的利用輸入於圖書館之各項資源，轉化為有效的服務項目，以維持圖書館之信譽及服務之質與量。圖書館系統整體而言，是其所隸屬的母機構之子系統，而就圖書館本身而言，其下又分子系統，採用傳統官僚制的層級組織架構，由部門、組、股等組成。(註15)

(六)人力資源 (Human Resources) 理論

組織理論對人力之規劃偏重管理和行政方面，即人力之有效利用以達成組織之目標。換言之，組織為有效利用人力資源提高組織之效能，強調領導、社會技能和集體工作三方面。(註16)

以上概略敘述二十世紀以來的組織理論。簡言之，以行政組織與管理理論而言，可簡單歸納成三派：強調組織結構的傳統理論、強調人群關係的行為理

論，以及強調機構組織環境的權變理論；（註17）三派理論都被引用到圖書館的經營管理之中，而圖書館組織方面，亦採取三派學說。近十年來，圖書館組織理論尤其受到行為理論和權變理論之影響，以矯正二十世紀以來傳統理論獨佔鰲頭的局面。隨著時代的演進，環境對圖書館的影響漸大，因而在圖書館經營管理之理念與方法方面亦頗有轉變。圖書館不能自囿於封閉的系統範疇之內，必須和外在環境，如政治、經濟、社會、文化、科技等保持互動關係，重視外在環境之改變對組織內所產生的影響。在此，布瑞生（Jo Bryson）觀察過去十年的變化、預籌未來，在一九九〇年對圖書館與資訊中心之管理策略提出其看法，布瑞生是以系統理論為基礎，根據卡斯特（F. E. Kast）和羅森斯偉格（J. E. Rosenzweig）二位有關管理系統著作而設計出一管理策略圖，除了勾劃出環境對圖書館本身的影響外，並將圖書館之內在環境依卡斯特之說法，分為管理、結構、技術、心理社會、以及目標與價值五個子系統。（註18）總之，近年來，圖書館組織受到系統理論之影響，提倡兼顧圖書館內外環境互動的經營策略；又受到權變理論之影響，並強調通權達變的權宜措施。

三、圖書館組織

圖書館是非營利機構，為依法成立之正式組織。馬丁（Lowell A. Martin）認為圖書館組織（Library Organization）具有以下特點：

- 1.是服務機構，不以營利為目的；
- 2.提供資訊，但不提供以獲利為目的之資訊服務和產品；
- 3.扮演供應及導引角色；
- 4.提供個人性的、持續性的專業服務；
- 5.有較廣義意涵的圖書館之目的，而非狹義明確的目標；
- 6.由長久歷史而形成的觀念，表現在其功能和方法等方面，組成一嚴謹的組織結構，怯於改變；
- 7.既重書籍亦重讀者，以致困於資料取向與讀者取向之矛盾；
- 8.為上級機構（如市政府、大學、學校等）之附屬單位，而非獨立機構；
- 9.居於附屬地位，承受上層或外界之壓力；
- 10.以受研究所教育之專業館員為員工之核心群；
- 11.行政人員由專業館員晉升而非由專業行政人員出任；
- 12.與其服務社區或上級機構之理念認同。（註19）

貳、圖書館組織結構

一、組織結構

組織結構 (Organizational Structure) 是組織程序所產生的組織之關係體系，訴諸正式文字，但由非正式過程發展而成，用以管理為完成相同目標而組成的一群人的行為。(註20) 組織結構因人而產生，因此不可能一成不變；一旦機構之目的和目標改變，組織結構將隨之調整，以求得組織之效能 (Effectiveness)。

杜魯克認為機構的組織結構之各異其貌是由三方面因素交織而成：活動、決策和各單位之關係。(註21) 分析活動之性質，可決定活動項目，何人執行何活動，將活動項目定位於組織結構內；分析決策之層次，可將決策權之歸屬，在組織結構內劃分清楚；分析各單位之關係，可使組織結構內各單位之關係，以及各單位員工與其他單位員工之責任關係釐清。(註22)

二、圖書館組織結構

圖書館組織結構是把圖書館所有工作項目，依橫向式作工作分工 (Horizontal Specialization) 及縱向式職位分類 (Vertical Differentiation)。橫向式專業分工即是分配工作項目，成立圖書

館各部門；縱向式職位分類是把職位 (Position) 層級關係架構起來，敘明各職位之職權 (Authority)、權力 (Power)、責任感 (Accountability) 和職責 (Responsibility)。(註23)

(一) 圖書館部門之劃分

圖書館部門乃是橫向式工作分工而組成的組織結構。

工商企業界組織中，部門的組成有八種方法：以數字編號、以功能、以地區、以產品類別、以顧客對象、以加工或設備、以學科等作部門分設之依據。

圖書館方面分設部門甚少應用數字編號、產品、加工或設備三種分設方法。

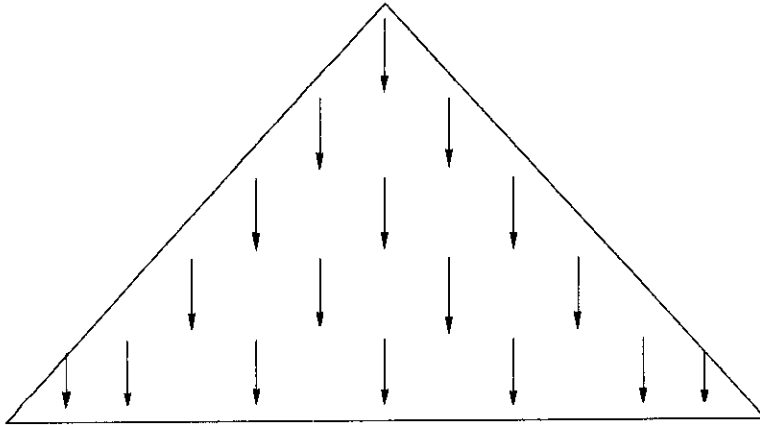
圖書館普遍採用功能分設部門，如公眾服務部和技術服務部；或採訪、編目、典藏和閱覽組。圖書館也以區域分設部門，如公共圖書館設各區分館；大學圖書館設各院系分館。圖書館也以讀者對象分設部門，如公共圖書館以成人、青少年、兒童、老年、殘障等分設部門組別。圖書館亦以學科分設部門，如人文學、社會科學、自然與科技等組別部門。圖書館亦可按資源類型分部門，如地圖、期刊、視聽資料部門。綜合而言，大的圖書館系統可以使用上述之功能、區域、讀者對象、學科和資源類型等分設其部門組別，可採一至數種，或皆採用，以組成一龐大的圖書館組織系統。(註24)

(二) 圖書館職位層級架構

圖書館職位層級架構乃依縱向式職位分類所形成之職權 (Authority) 的結構。以職權之由上而下的分配為職位層級劃分之依歸。所謂職權，是指某一職位人員具有之權，可對其所屬職位之人員作決策或下指令。換言之，職權線 (Authority Line) 之流向是在機構之

組織內，由上而下，把職位分層劃定，各職位皆予以授權 (Delegation) 以執行其職位所分配之業務。傳統組織內，職位層級之職權流向是由上而下的金字塔形，愈在金字塔上層之職位則其職權愈大，愈在下層之職位則其職權愈小，在頂端者有最高職權，如圖一所示。

圖一 傳統組織之職權流向圖



資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library Management*, 3rd ed. (Littleton, Colo. : Libraries Unlimited, 1987), p. 68.

在職權授與的程序中，授權是由上層職位人員把其部分權力交付下層職位人員，以便分層負責執行業務，是使組織達成效能之方法之一。授權有其限度，不能把所有職權交付，而且須識屬下之能力、責任感及職責而定。(註25)

職位層級架構內的職權結構最好是「指揮統一」式的。縱向式職位分類的職權線是一位部屬只受一位上司之監督

，以免事權不專，職權不明，監督不周。至於一位上司要監督幾位部屬，才能達到最高的管理效果，亦須考慮圖書館組織本身之架構，做妥善的安排，此之謂「管理幅度」(Span of Management) 或「控制幅度」(Span of Control)。一位主管之管理幅度與組織之單位多寡和層級息息相關；通常平面組織 (Flat Organization) 之管理幅度較大，

而縱向式組織 (Vertical Organization) 之管理幅度較小。(註26)

組織內之職權關係下出現兩種職位：職權線職位 (Line Position) 和幕僚職位 (Staff Position)。職權線職位乃有職權賦予之職位，有決策權，對組織之目標負責；幕僚職位無職權之授予，僅具顧問、服務和支援性質，不能作成決策。圖書館組織日益龐大時，職權線職位必須有幕僚職位之輔助，尤以公共關係、系統設計、人事的規劃、財務等方面為然，以便職權線職位之人員作正確而合宜的決策。幕僚職位人員被許可提供意見，久而久之，職權線職位人員仰賴其知識和建議，程度上多少有些聽信於幕僚人員，幕僚人員因此獲得相當程度的職權，此之謂「功能職權」(Functional Authority)。圖書館中具功能職權之人員往往為具專業知識之專家，其職銜往往以「協調者」(Coordinator) 名之，其職位不設在正式組織單位之內。(註27)

(三) 集中管理制 (Centralization) 與分散管理制 (Decentralization)

在部門劃分以及職權分配方面，皆有集中管理制及分散管理制之區分。

1. 部門劃分方面

圖書館之分設部門，如過於細密，則導致圖書館系統過於分散，不少學者引以為憂。然而以現今日益發展的科技

和資訊技術、自動化作業和線上檢索，使得圖書館有傾向分散式管理之趨勢。艾特肯森 (Hugh C. Atkinson) 即預言大學圖書館將走向分散式管理制。此類圖書館如採分散管理制，則仍需要一位中央行政主管居間協調領導，以避免各單位權責之分歧。(註28)

2. 職權分配方面

職權在圖書館內之分配，如集中在少數幾位高層主管職位，是集中管理制；如分散在各層級職位，則是分散管理制。後者又稱參與 (Participative) 管理制。明茲伯格 (Henry Mintzberg) 分析兩者優點最為透澈。集中管理制的最大優點是協調決策最為方便。分散管理制之優點則有三：(1) 大組織系統內，集中決策不太可能，因此分層決策；(2) 各部門可立時回應局部狀況作正確決策；(3) 員工有部份決策權，可激勵士氣。分散管理制的理念與古典管理學說的階層觀念相衝突。然而現今之趨勢是圖書館傾向於把職權向下轉移授予，朝向分散管理制發展。(註29)

(四) 協調 (Coordination) 與整合 (Integration)

圖書館組織結構，橫向式工作分工和縱向式職位分類使得工作和職位分層劃分，其總體效果即須靠協調與整合。除縱向式職位分類提供最好的組織結構以作整合之外，尚可利用規劃程序中之

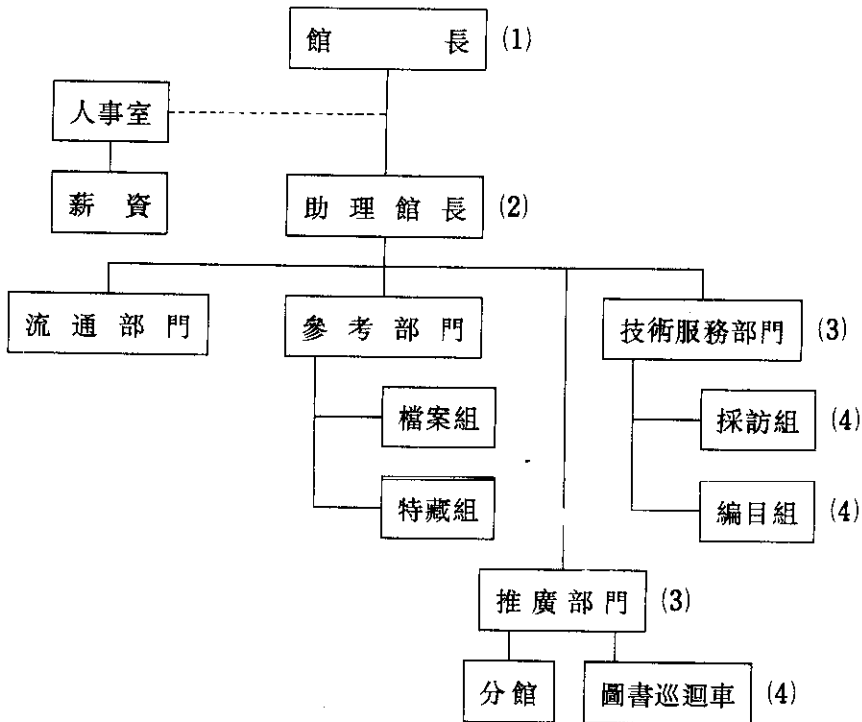
政策、規則作為各職員之導引。此外，組織工作手冊及委員會之開會皆可用以協調工作，整合意見。一般而言，愈分散式的組織結構，其協調與整合愈難。在此，明茲伯格亦提出五種協調方法：相互協調、直接監督、工作程序標準化、工作執行方法標準化，以及專業知能標準化。（註30）良好之協調才能使圖

書館主管整合經由分工合作而完成工作總體成果。

三、圖書館組織圖

圖書館組織圖表示圖書館結構，把橫向式工作分工和縱向式職位分類展現出來。

圖二 圖書館組織圖—縱向職權線圖



資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library Management, 3rd ed. (Littleton, Colo. : Libraries Unlimited, 1987), p. 81.

在圖二中，直線代表職權線走向，一條職權線由館長（Director）下達助理館長（Assistant Director），再下達

流通、參考、技術服務、推廣四部門，另一條職權線由館長下達行政單位；虛線代表幕僚職權線，下達幕僚單位人事

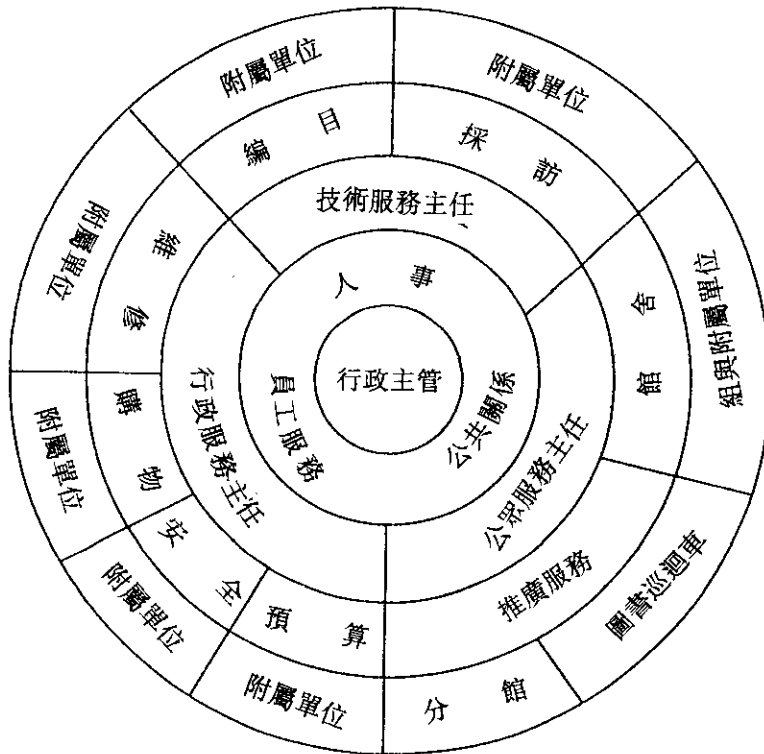
室。圖二中之編號(1)(2)(3)(4)代表職權線之大小層次。組織圖中有表示職位的，如館長、助理館長；有表示工作功能的，如流通、參考、技術服務。組織圖上，某一單位之層級高低由職權線走向決定，而非圖上所繪之位置高低決定。如圖二中，助理館長之下流通、參考、技術服務三部門在平行位置，位階平等，但圖中位置居於下方的推廣部門，其位

階事實上和以上流通、參考、技術服務三部門平等，在職權線上來看，都屬第三層級，即皆位於館長和助理館長之下。

圖二是傳統式組織圖，以職權線貫穿，以說明組織內工作單位層級及工作人員職位位階關係。

另一種圖書館組織圖可以環形圖（圖三）來表示。

圖三 圖書館組織圖—環形圖



資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library Management, 3rd ed. (Littleton, Colo. : Libraries Unlimited, 1987), p.82.

環形圖以同心圓組成，最中心圓是最高行政主管，一圈圈向外擴散，愈外圈圓的單位層級愈低。此種圖三以環形圖所示圖書館組織和圖二縱向職權線所示圖書館組織相同，但以不同圖形展現而已。

圖書館組織圖之重要，在其展現圖書館組織內職權線走向、溝通管道和資訊流向，以及其館內人員職位位階高下及在組織內地位。組織圖之簡明清晰有助於圖書館主管明察組織內之問題及矛盾所在，如性質不同的工作指派給同一單位，即不妥當。透過組織圖之分析，每一位主管的管理幅度可清楚的表示出來。

每一圖書館都應有組織圖，以靜態圖表展示的卻是圖書館動態的活動程序，包括：工作分工、職位分類、各單位工作性質和內容、工作單位彼此之關係、主管與部屬之關係等。然而，組織圖並不能把機構內組織的以下各方面表示出：每一職位的職權和職責之詳細內容；職權線職位與幕僚職位之間的明確區分；各單位之地位的重要性、溝通及接觸管道，僅顯示出其正式管道部份；整個組織網內之連接方式及彼此關係；組織內之非正式的組織結構。（註31）總言之，一份簡明的圖書館組織圖，雖不能完全表示出整個組織內複雜的動態活動程序和關係，但卻能提綱挈領的表示

圖書館組織之結構，是圖書的管理經營不可或缺的一份文獻。

為配合組織圖之使用，圖書館可編製以下文獻以資補充：

- 1.組織圖以外，其他圖表如工作職掌表（Functional Chart），員額表（Position Chart）；
- 2.工作規範（Job Specification）與工作說明書（Job Description）；
- 3.標準作業程序（Standard Procedures）；
- 4.工作手冊（Work Handbook or Work Manual）。（註32）

四、圖書館組織結構因應改變

多年來，古典管理學派學者韋伯的官僚組織理論迭受批評，最大的批評為：韋伯以為官僚組織乃一封閉式組織，忽略了其外在環境的影響，如湯普生（James D. Thompson）即持此論。（註33）尤其當今環境變化急速；官僚組織要在穩定的環境才能完滿運作，因此不足以因應環境之急遽改變。

亦有學者認為官僚組織乃機械式（Mechanistic）組織結構，呈金字塔形，是最普遍的組織結構，有別於學者們另外提出的有機的（Organic）組織結構的理論。（註34）有機的組織結構適宜在不穩定的環境中成長，具彈性，對外界環境開放，能因應環境之改變。

有機的組織結構之特色如下：

1. 重視組織內平行與橫向溝通；
2. 個人在組織內之影響力，基於其知識權威，而非其在組織內之職位職權；
3. 組織內成員具整體組織系統觀，眼光非局限於本部門及本單位內；
4. 工作分配範疇較具彈性，以致個人職務較具有伸縮性，有應變之空間；
5. 正式組織之外，組織內成員致力於各種專業標準之發展。（註35）

事實上，組織內具有機械的和有機的兩種成分。圖書館組織方面，較少有機式組織結構，僅少數小型學術圖書館及小型專門圖書館採用之。

圖書館基本上仍以官僚式組織結構佔多數，但為了配合社會及個人之期望，以及對外在環境之改變因應，在組織結構上有若干改變措施，將現有的組織結構加以修正。

(一) 委員會 (Committee)

由圖書館組成跨部門及組別之委員會，其運作程序不囿於某一指揮鏈 (Command Chain) 之範疇內。有常設 (Standing) 及暫時 (Ad hoc) 兩種委員會，對某一特殊專題提供知識經驗；優點是集思廣益，缺點是行動遲緩及參與耗時耗費。委員會之重要性各異，有的被授權擬定政策，有的僅具顧問性質。（註36）。

(二) 工作小組 (Task Force) 或專案管

理 (Project Management)

工作小組是有特殊工作，欲在特定時間內完成，乃由圖書館內各部門人員組成之，乃任務編組性質。其成員為全時參與，完成該項工作任務後，即仍回原單位執行原職務，如圖書館藏書重新分類編目即可成立臨時性工作小組。

專案管理是指機構為完成某特殊專案，組成專案小組，暫時性處理專案事宜，專案完成，該組成員回原職工作，或另指派其他專案處理，亦屬任務編組性質。（註37）

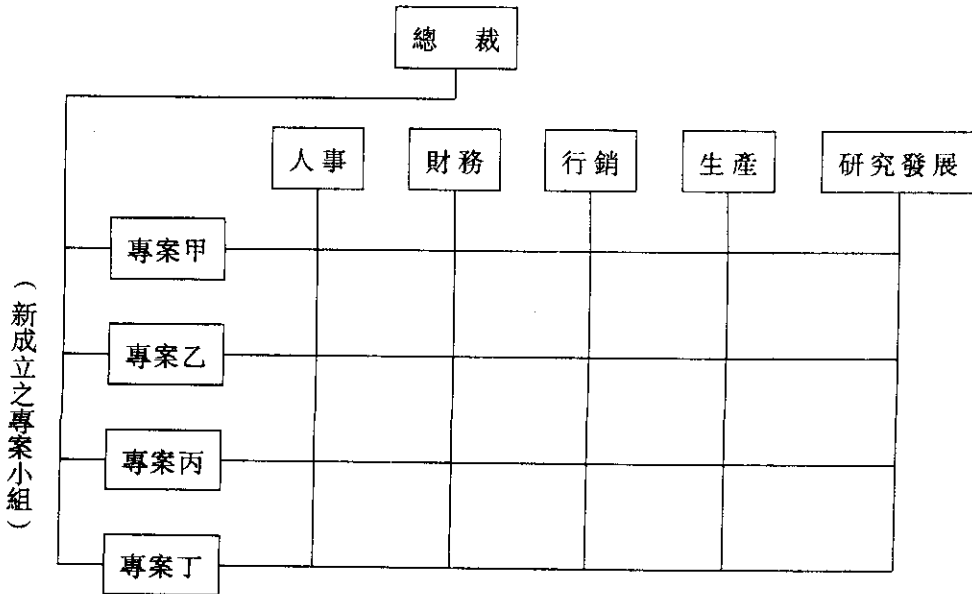
(三) 矩陣式 (Matrix) 組織結構

矩陣式組織結構是在傳統層級結構之外，最具創意的組織設計。迄今圖書館界尚未普遍採用，但仍具參考價值。

矩陣式組織結構乃在傳統功能性分工的層級組織外，加上專案管理利於協調之優點。某特別任務，無法指派給原組織單位時，另組專案小組負責之，與原來組織單位配合，成行列交叉之式，便成矩陣組織結構。被分派專案任務之人員，要向原組織單位及專案小組兩方面負責，因此違反了統一指揮之原則，尚在實驗發展階段，工商企業界雖有不少使用實例，但理論上尚未發展出一理想的矩陣組織之模式。

現以企業界的矩陣組織的基本架構（圖四）為例說明之。

圖四 矩陣式組織的基本架構



資料來源：傅電，現代管理：理論、程序、技術，增訂版（台中：國彰，民74年1月），頁169。

圖書館界方面，矩陣式組織結構之運用，尚在初期，僅有少數學者作理論及實例之嘗試，將於下第參節探討之。

參、圖書館服務與組織結構

前二節從圖書館之行政管理方面探討組織和結構，在行政管理學的組織理論架構下，從事圖書館之工作分工及職位分類，強調指揮統一、功能區分，以及部門職位之間的關係；並配合環境之

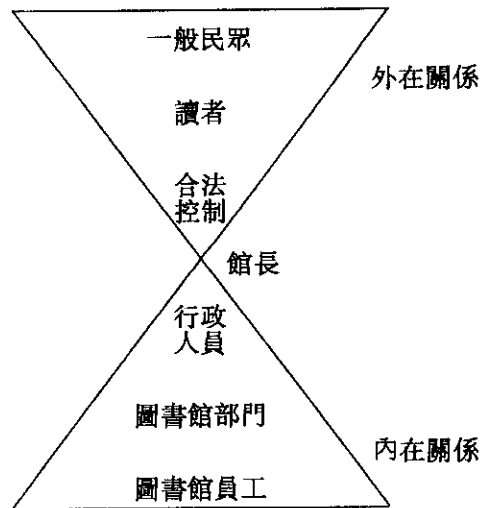
需要，從組織改變以及溝通、決策之改善著手，改變圖書館之經營管理方式。從圖書館服務讀者的角度，亦可就館藏之內容和館員之訓練方面著手，改善圖書館之服務績效。圖書館組織結構之重要，在其關係到館員之工作績效和服務品質。唯有健全的圖書館組織才能使圖書館達成其服務讀者之最終目標。（註38）本節就一般圖書館之經營管理和服務兩方面探討其組織結構，並以公共及大學兩類型圖書館為例，說明其組織結構。

一、圖書館組織結構

圖書館不是孤立的機構，往往隸屬於另一較大機構，是政府單位、學術機

構、大學、中小學等之附屬單位。圖書館之內外關係，如以館長為中心點，向內外延伸，可用圖五表示之。

圖五 圖書館內外關係圖



資料來源：Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N. J. : The Scarecrow Press, 1984), p.140

圖書館類型不同，其外在關係亦不相同。公共圖書館之外在關係包括政府機構、讀者大眾、文教團體、圖書館系統或合作網、出版社等。大學圖書館之外在關係包括教授、學生、社區民眾、所屬大學院校等。學校圖書館之外在關係包括教師、學生、學校本身等。（註39）

圖書館內部組織結構包括橫向工作分工和縱向職位分類。可橫向的依工作之功能、主題範圍、讀者對象、資料類

型和地區分佈而把圖書館組成各部門。亦可縱向由工作職務之分配，把職位分成專業館員（Professional）、類似專業館員（Paraprofessional）和非專業職員（Clerical Staff）等位階。兩者縱橫行列相配，在圖書館行政人員之決策、協調等領導之下，形成一完整的圖書館內在組織結構。此外，為配合各圖書館之任務、目的、目標，在圖書館之經營管理方面又分為集中管理制或分散管理制，以期達成服務讀者之最終目的。（註

40)

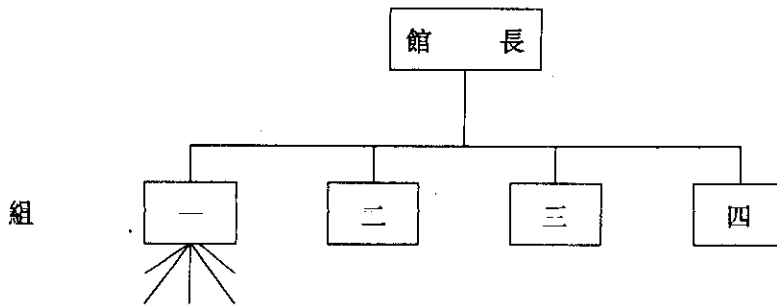
圖書館行政最重要的工作是決策與協調，圖書館內部組織結構由各部門組別和各職務職位組成，為完成圖書館整體工作效益，必須適時協調並作決策，以期工作能順利推展。協調工作內涵很多，包括圖書館目的和計劃之說明、館員良好工作態度之培訓和士氣之激勵等。圖書館組織內，各部門、各職位、以及職權職員和幕僚職員之合作關係，均可經由協調及適當的決策圓滿達成。

圖書館經營管理工作，千頭萬緒，為使工作之程序簡明易曉，可採用圖書館組織圖、工作職掌表、以及工作手冊等表示之。

以下圖六、圖七、圖八是大小不等圖書館的組織簡圖。

圖六所示為二十五至三十位員工的圖書館，可由館長直接統御，不須設助理館長，下設四至五組（Department），每組各統領數人，如此，則管理幅度不致於太寬，以致難盡監督之責。

圖六 圖書館組織模式圖（25-30位員工）

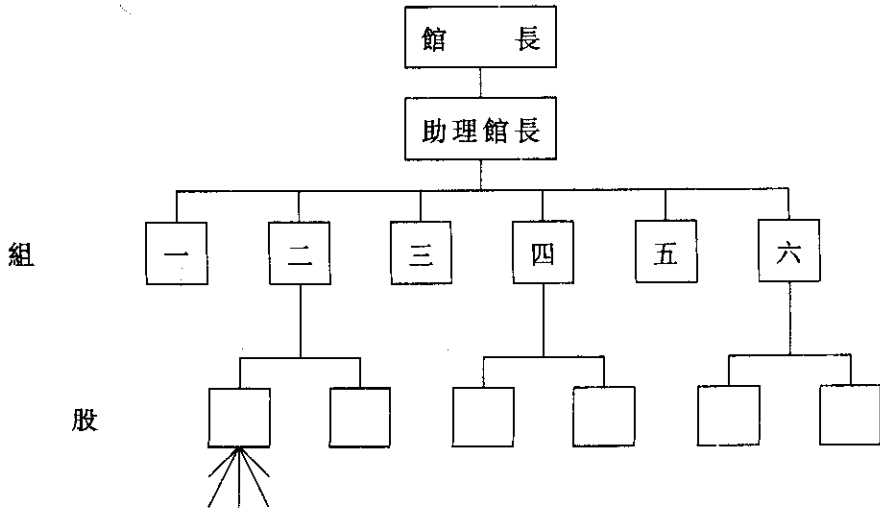


資料來源：Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N. J. : The Scarecrow Press, 1984), p.233.

圖七所示為五十至六十位員工的圖書館。館長之下設一位助理館長，其下設組，組之下分股。由助理館長統理館內事務，而館長專心規劃、財務控制、

和對外關係。兩位主管如能合作無間，秉持相同目標和處事風格，則整個圖書館行政管理工作和諧順暢。

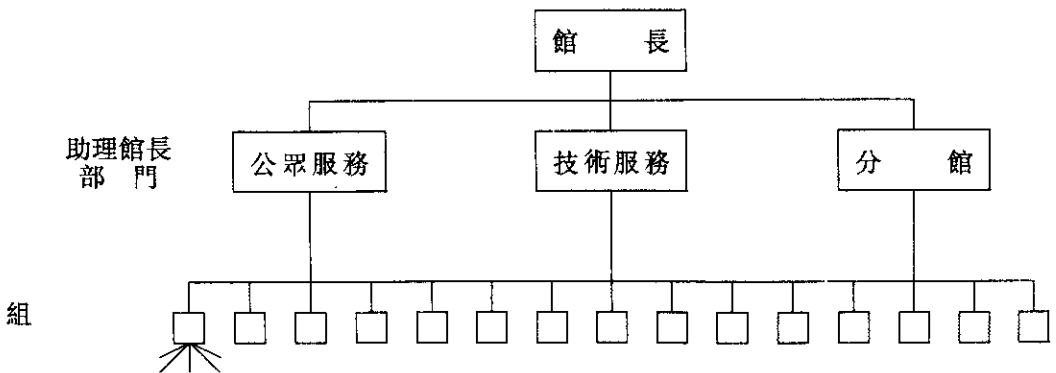
圖七 圖書館組織模式圖 (50-60位員工)



資料來源：Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N. J. : The Scarecrow Press, 1984) ,p.234.

如果圖書館的員工有一百至一百五十位，則可採用圖八所示之組織結構。此圖組織較前二圖擴大，在館長之下，設三位助理館長，各別管理公眾服務部、技術服務部及分部（館），以下再分組，組之下再分股。館長統御三位副館長、組主任、以及員工。

圖八 圖書館組織模式圖 (100-125位員工)



資料來源：Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N. J. : The Scarecrow Press, 1984) ,p.235

大部份的中小型圖書館都可採用以上三模式圖。直接影響圖書館層級多少的是控制幅度的大小。控制幅度愈小，則圖書館組織的層級愈多。如每一主管監督四、五位屬員，則八、九十人的圖書館，組織層級可到四層：館長、助理館長、組主任、員工。如每一主管監督七、八位屬員，則四百位員工的圖書館，亦可把組織層級限定在四級。(註41)

圖書館如有良好訓練的員工，健全的組織，一般業務應該可以順利推展。但如有特殊情況發生，則需要主管協調，並做妥善決策。決策過程包括：察覺問題、收集資訊、設想解決方案、從可能方案中抉擇其一、作成決策並執行之。決策不只是館長及主任等主管的責任，而是在組織層級的每一職位人員都有職責做決策，也應該被賦予作某種程度決策的職權。如能在問題一發生，即循決策程序，由與該問題最相關的職員做決策，則可即時解決問題，紓解困難。決策是組織層級每一職位人員的職權，亦是職責。層級愈高的職位，做的決策愈大，層級愈低的職位，做的決策愈小，層層負責，則可解決各種特殊事例和困難。(註42)換言之，組織內之決策可由個別職員，群體職員，或特別工作小組作成之。

二、公共圖書館組織結構

由前所述，圖書館組織結構可經由工作分工和職位分類架構起來，經由協調和決策，以達成圖書館服務的任務與目標。圖書館設立之宗旨不同，其服務之目的目標不同，其組織結構亦不相同。現將進一步以公共圖書館為例探討其組織結構。

(一)公共圖書館組織設計之步驟

由前第壹節，所舉組織的定義，可綜合而言：組織是根據機構的規劃程序之結果而設計的；同時反應規劃程序在因應時代變遷時所作的各種措施。在公共圖書館方面，由於所服務轄區人口的多寡懸殊，不能歸納出一個標準組織模式。然而，圖書館組織之目的是為配合圖書館各種作業計劃，因此組織之設計要注意以下三點：(1)找出圖書館內主要功能或活動；(2)有彈性的應付新環境；(3)保持簡單、經濟的原則。(註43)

公共圖書館以服務全民為理念，因服務地區的差異，所提供的服務亦不盡相同；其目的、目標不同，在組織型態上，亦無一定之模式可循。然而在發展公共圖書館之組織或評鑑其組織結構時，仍有某些步驟可行，現簡述如下：

1.訂定圖書館一般性之長程目的 (Long-range Goal)

所謂目的，是指可達成的一般性之

目的，如某一圖書館之目的是：「以最少的經費提供高品質的服務以滿足圖書館讀者資訊性、休閒性、和教育性之需要。」

2. 擬定圖書館可達成之長程目標

(Long-range Objectives)

分析並訂定圖書館最終目的之後，即可擬定圖書館之目標，如：

- (1) 徵集、保存、整理圖書資料，並透過輔導、或鼓勵方式提昇國民之知識程度。
- (2) 服務社區，使圖書館成為社會上可靠的資料來源中心。
- (3) 提供兒童、青少年服務、與成人繼續教育之機會。

3. 確立圖書館之主要功能 (Vital Functions)

擬定圖書館之目標後，即要尋找並以書面確立圖書館之主要功能。這些功能即是圖書館所從事的各種主要活動。換言之，即根據圖書館之功能及其所從事的活動把圖書館之組織架構確立起來。從上述三項圖書館目標，可發展出圖書館之主要功能或活動，包括：供應圖書資料，加強館內外合作計劃，提供資訊服務，提倡館內外溝通，致力有關公共圖書館之立法，任用義工，提供兒童服務等。(註44)

循著以上三個步驟，把公共圖書館之功能或活動確立後，才能根據這些功

能或活動，設計一套公共圖書館之組織結構，以達成圖書館之組織是為完成圖書館之特定任務而設計之目的。

(二) 公共圖書館之組織結構

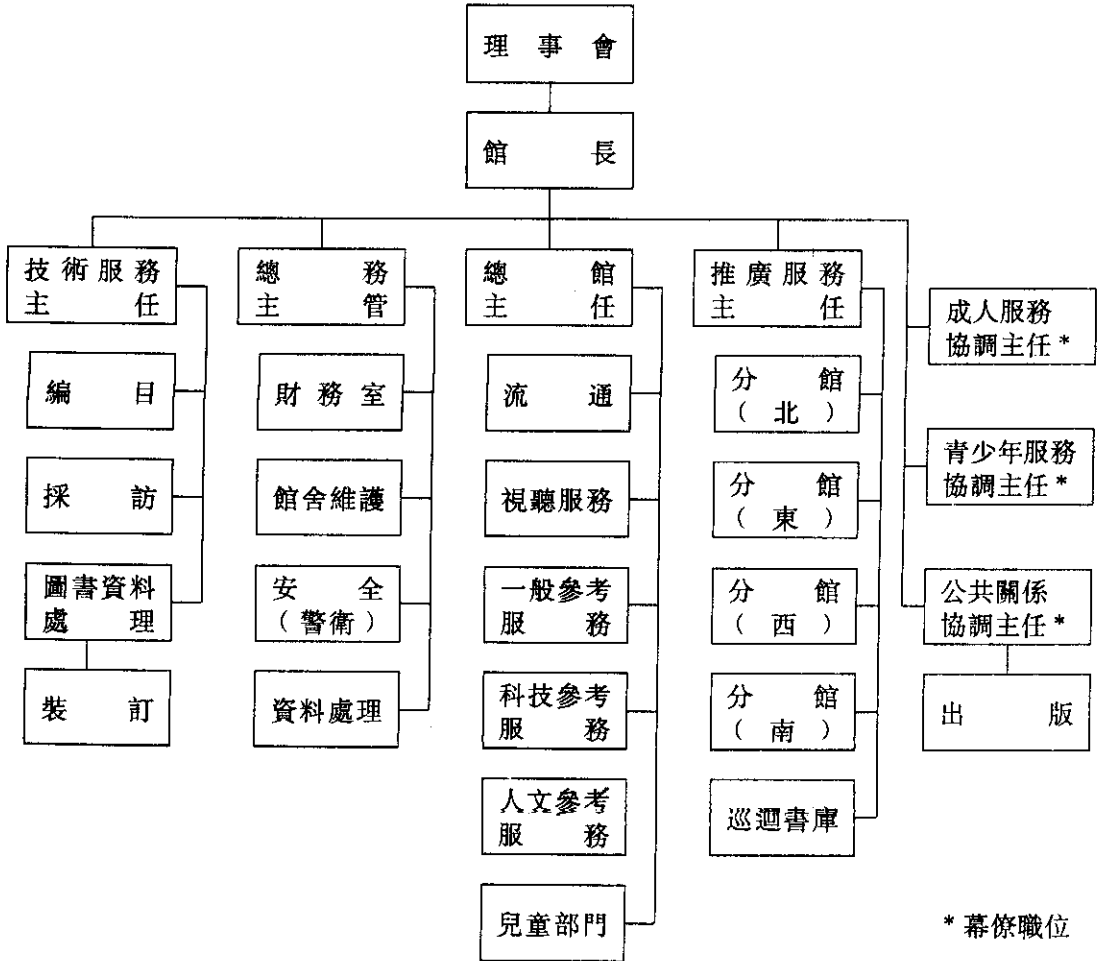
公共圖書館之大小懸殊，所隸屬上級公私機構不同，但是幾乎所有的公共圖書館皆從事以下的活動：資料之選擇與採購，資料之組織與流通，成人讀者服務，青少年讀者服務，兒童讀者服務，分館或巡迴車，行政管理等。(註45) 此外，大型公共圖書館系統還加上各學科之參考服務部門，眾多數目之分館，特別成立的視聽部門等。(註46) 把以上各項公共圖書館功能或活動組合起來，在組織結構方面，最常用的方式是層級組織 (Hierachy)，此外尚有矩陣組織 (Matrix) 及授權組織 (Delegational Structure)。現分述如下：

1. 層級組織

圖書館在行政上之歸屬不同，館長之上有上級主管，館長之下有各部門主任及其屬員。層級組織結構下有二種關係之職位：職權職位，是職權的傳遞者，可作決策；幕僚職位，是諮詢者或協調者，不作決策。附圖九，是國外一般公共圖書館之層級組織圖。從理事會 (Board of Directors) 到館長到技術服務部主任到編目組組長，皆是職權職位，代表職權由上向下傳達；而成人服務部、青少年服務部、或公共關係部之協調

主任與館長之關係，是幕僚職位，居於諮詢或協調之地位，無職權之傳達，非職權職位，不作決策。國內公共圖書館之層級組織在館長以下亦與圖九相似。

圖九 公共圖書館層級組織圖



資料來源：Donald J. Sager, Managing the Public Library, 2nd ed. (Boston : G.K. Hall, 1989), p.152.

2. 矩陣組織

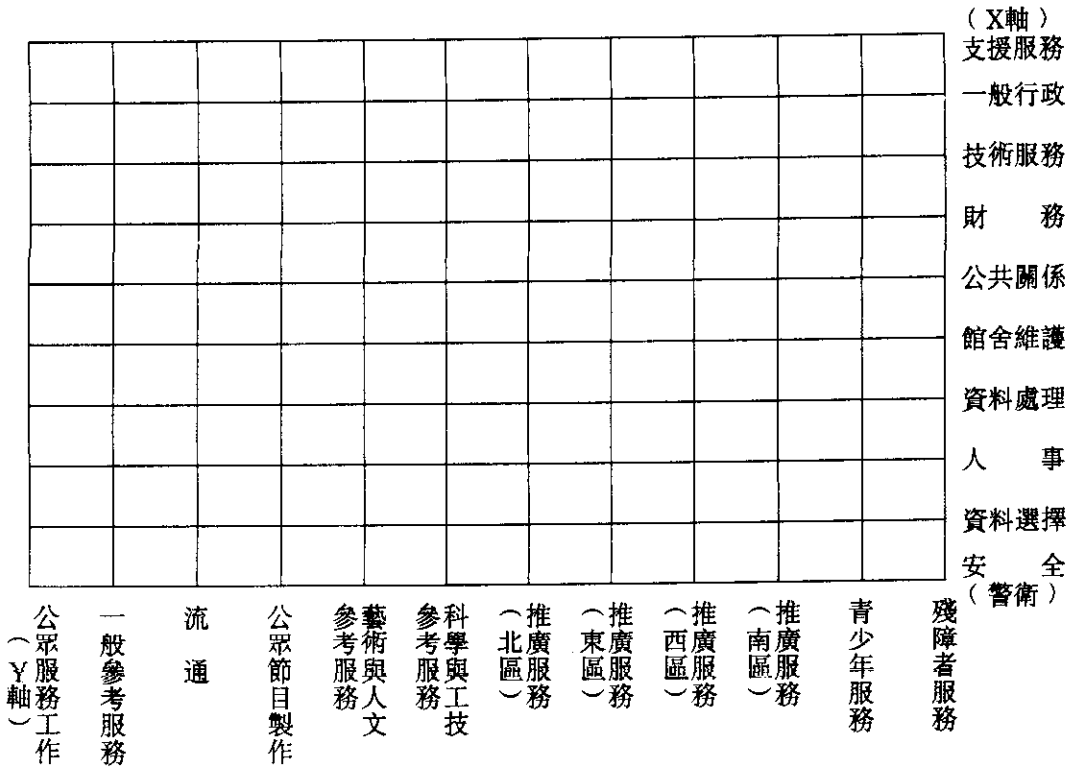
公共圖書館中另一種組織形式是矩陣組織。以任務導向 (Task-Oriented) 或服務 (Service) 為主的組織形式。如附圖十中，Y軸代表公眾服務 (Public

Services) 之工作或功能，X軸代表支援服務 (Supportive Services) 之工作，Y軸之任一項與X軸之任一項工作或功能之間的關係是協調性的，可彼此共同商議協調，此種矩陣組織架構特別適用於

計劃預算 (Program Budgeting) 方面。公眾服務方面之各組可和支援服務方面之各組直接聯繫，而不必透過官僚式的層級組織的結構。與層級組織相比，矩陣組織之溝通方式是比較非正式的，

因為沒有職權傳達之職權線存在。一般言，在圖書館內，除以層級結構規劃全館組織外，亦可局部配合使用矩陣組織以協調各部門之間的工作。

圖十 公共圖書館矩陣組織圖



資料來源：Donald J. Sager, Managing the Public Library, 2nd ed. (Boston : G.K. Hall, 1989), p.154.

3. 授權組織

在公共圖書館中，層級組織之外，最普遍的組織形式是授權組織，尤其在平均三位左右工作人員的小型圖書館中常採用之。授權組織中，主管或圖書館員授權並監督各位屬員處理圖書館中各

項業務，直接向圖書館員負責。此種非正式的結構中，一位主管或圖書館員能監督多少位屬員，需視其個人領導才能而定，有的主管只能監督三、五位屬員，而有的主管卻可以監督十五、六位屬員之多。(註47)

不論是以上那一種組織形式，圖書館都應該編製組織結構圖表，簡單的展示圖書館之職位、功能、或活動。在大型圖書館中，一個組織結構圖表不足以涵蓋所有的部門、職位、或功能，則須分成三種圖表：組織圖（如圖九、圖十），人事預算表，與職位表。（註48）

此外，組織結構建立以後，爲了保持一致性和連續性，應編擬組織政策，以符合「功能定義原則」（Principle of Functional Definition）之需要。此原則認爲某一職位、某一部門、某一組織，愈瞭解其所具有的職權與所負的責任，所期待的結果，以及與其他部門的關係，則該職位、該部門、或該組織所作之反應措施，和服務業績就愈好。

組織政策指導機構屬員目前與將來的行動。政策必須與機構之目的、目標相配合。組織政策應包括以下三項說明：

1.有關依法建立圖書館的說明：圖書館成立的法令依據。

2.有關組織內各部門的說明：組織內各部門間之主從關係、相互關係、職權線、以及各部門之活動與職責等。

3.有關組織內各單位的資源的說明：各單位所掌管之業務內容以及資源之分配、保管、利用等。

組織政策擬定的目的，不在限制工作人員的創新性，而在保證組織內工作的一致性與連續性，是組織重要文獻之

一。組織政策的說明是使員工瞭解組織單位及個人職責的最佳方法。（註49）

三、大學圖書館組織結構

大學肩負學術研究及培養人才之使命，而大學圖書館則具有保存文化和傳佈資訊的任務之外，兼具配合學校教學和協助學術研究的任務。由於各大學之設立目的與發展目標不盡相同，其組織亦不相同。本節將討論大學圖書館之組織設計、組織結構、以及組織實況。

(一)大學圖書館組織設計

鄔威克（Lyndall F. Urwick）在其「組織理論附言」（Notes on the Theory of Organization）一文中，曾提出組織之十項原則，可適用於大學圖書館組織之設計，其所列十項原則（Principles）如下：目標一致、專業化、協調、職權、職責、定義、聯繫、控制幅度、制衡、持續性。（註50）在此組織十項原則之下，把圖書館之工作分工配合職位分類，即構成大學圖書館最普遍之層級組織之基本結構。但由於大學負荷特殊任務使命，在圖書館之組織設計上亦可依循前所述公共圖書館組織設計之步驟：先擬定該圖書館之服務任務、其後擬定發展之長程目的、目標，制定政策、活動，而組織之設計即配合之，以期能達成圖書館之任務。

(二)大學圖書館之組織結構

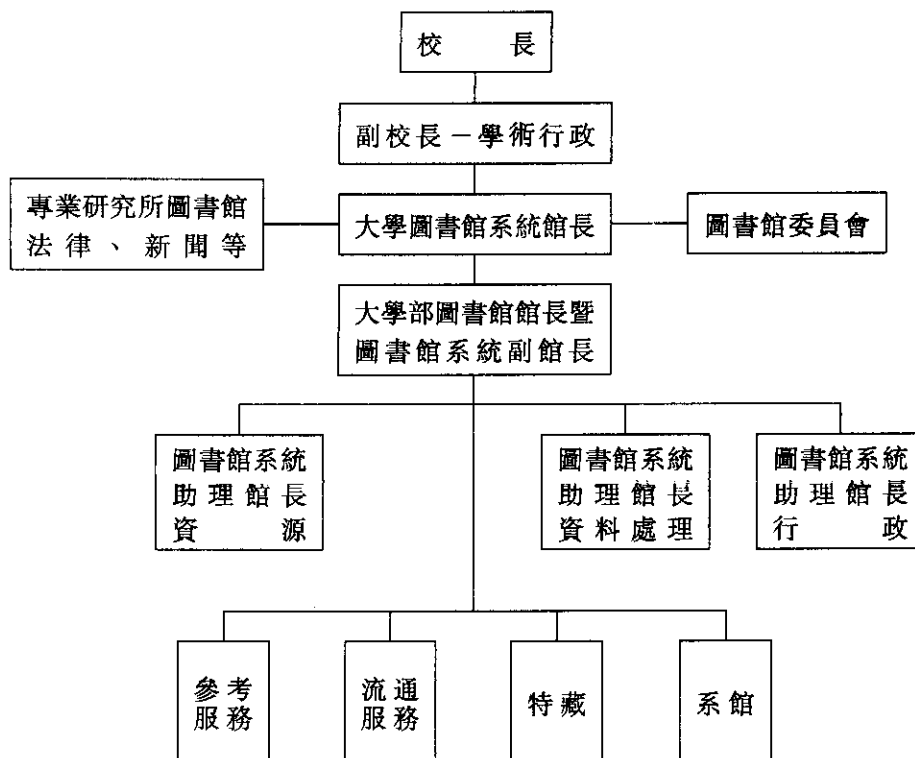
大學本身是教育機構，其組織是由人類知識之分科組成，配以行政管理而成一完整結構。圖書館則配合大學本身分科系之設計而架構起來。因此大學圖書館系統，基本上都含有所、院、系圖書館，以服務師生為目的；有業務之部門、組別，以處理圖書資料；並有一般行政，統御協調各所、院、系分館及

各部門組別。其一般的組織結構，述之如下。

1. 層級組織

大學圖書館之組織最常以層級組織型態出現，如以一大型的大學圖書館來看，可以圖十一示之。該圖為美國明尼蘇達大學圖書館系統（University of Minnesota Libraries）之簡圖。

圖十一 大學圖書館系統層級組織圖



資料來源：Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N. J. : The Scarecrow Press, 1984), p.264

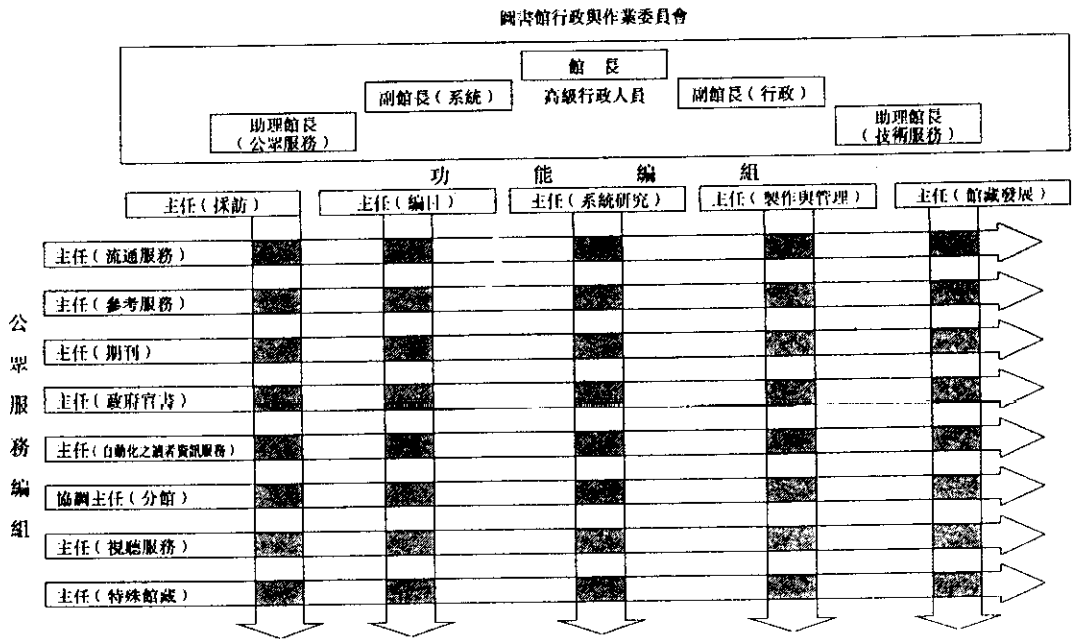
圖十一所示大學圖書館系統是相當典型的，配合大學之組織架構而包含三主要單元：大學主體的大學部圖書館、專業研究所圖書館和各系分館；亦包括圖書館業務單位：參考、流通、特藏等。此外，還包括一諮詢顧問單位：圖書館委員會。以職權線而言，由校長、副校長、大學圖書館系統館長、大學部圖書館館長、而至參考—流通—特藏，是

權力之傳遞線，以實線相連接。虛線相連接的則是幕僚職位，具備諮詢顧問功能。

2.矩陣組織

前第貳節曾介紹企業界的矩陣組織。在一九七一年，伯吉斯（G. C. Burgis）曾為大型大學圖書館設計一功能性組織圖，應用矩陣組織之觀念，見圖十二。

圖十二 大學圖書館功能組織圖（矩陣圖）



資料來源：G. C. Burgis, "A Systems Concept of Organization and Control of Large University Libraries," in A Reader in Library Management, ed. by Ross Shimmon (London : Clive Bingley, 1976), p. 105.

大學圖書館系統，雖組織複雜，有集中管理制和分散管理制，但以功能而言，一般分公眾服務與技術服務二大部門，其下再分組。公眾服務部下設參考、流通組，技術服務部下設採訪、編目組。如將公眾服務與技術服務組成爲功能性的矩陣圖，則如圖十二所示：縱向軸爲公眾服務功能之各組，橫向軸爲技術服務功能之各組，彼此縱橫交錯，組成矩陣式組織，任何縱橫線交界處即代表兩方面功能交集，該處之館員負責解決兩方面相關之問題。在功能性編組之上，有圖書館行政與作業委員會，由館長、副館長、助理館長等人組成，皆可下達命令要求協商以解決功能編組之各組及各項問題。圖中之縱橫排列是以功能爲考量，因此系統研究、製作及管理、館藏發展放在橫列的技術服務功能項下；期刊、政府官書、自動化之讀者資訊服務、分館協調、視聽服務及特殊館藏皆放在縱列的公眾服務功能項下。

矩陣式觀念的組織具有彈性，可以把一些新的圖書館組別納入現有圖書館組織中。各組別之館員可就其所負職責範圍內事項，同時向公眾服務部門和讀者服務部門之二位助理館長負責，因此可同時兼顧公眾服務和技術服務的功能。在公眾服務和技術服務二大功能編組之上的圖書館行政與作業委員會由高層行政人員，館長、副館長、助理館長組

成，負責對圖書館外，亦即是大學闡釋圖書館之角色地位，圖書館的政策、作業、以及服務項目之優先序；並與大學內的教授們聯合以取得在大學內的地位，獲得大學行政單位的支持與協助。在圖書館內最後的行政決策者是館長，有職權亦有職責維持整個圖書館系統的運作；對圖書館行政與作業委員會的決定，有必要時可延緩其實施時間以便再衡量決策是否合宜。而公眾服務及技術服務二部之主任仍具有傳統的權力，即職權線的走向，由主任下達，至其組內全體成員。

總之，矩陣式組織之安排，可使傳統的層級組織之職權線及幕僚職位線的權力流向仍然保存；而在功能方面做調整，把原本無橫向關係的公眾服務及讀者服務部門相連結，以達到組織有彈性，有增加新功能及新服務項目的能力。

(註51)

肆、現代圖書館組織結構之改變

一、資訊技術之應用與管理

資訊時代，新資訊技術帶給圖書館莫大的挑戰，亦開啟了圖書館經營管理改變的契機，如能妥善因應，則圖書館將可順利的向二十一世紀邁進。

現代圖書館在引進新科技產品，對

圖書館增添或改變服務項目時，須首先檢視圖書館之環境，醞釀適合引進新產品之組織氣候，讓館員和讀者瞭解新科技之發展，以及對圖書館可能提供的新服務項目，使其不抗拒新產品之使用，同時把圖書館改變作業視為正常作業程序的一部份。

資訊技術在圖書館的應用，其成敗的因素可有以下數項：

1. 領導：不論是館內遴選或館外聘請，領導人都需具有科技素養、堅強的意志力、及圓熟的領導技巧，並獲得館內成員的信賴與尊重。
2. 目標：圖書館改變之目標確立後，即須擬定政策貫徹之。
3. 持續：為獲得館員和讀者對新科技產品之應用及服務之持續，必須瞭解該圖書館的作業程序，暢通溝通管道，使新作業及服務能持續進行。
4. 時機：新計劃的推行，先慎選開始日期、妥擬推行步驟、並評估計劃之實施成果。
5. 資源：圖書館之人力、財力及技術資源作最妥善之分配。（註52）

簡言之，新科技之引進，為現代圖書館所面臨改革中的最大挑戰，瞭解新科技引進時，影響其成敗之因素，即可預擬計劃，切實推行，以期成功。

圖書館是十九世紀的產物，一直是

勞力需求量相當高的機構。其組織結構必須經由知識及技能都相當高度專業人士的推動才能運作，基本上以人工作業為主。然而，自電腦應用到圖書館，機讀編目格式（MARC）開發成功，改變了圖書館的作業方式，而由人工轉換到機器。如今，新科技產品推陳出新，在圖書館之應用，種類繁多，日益複雜。除已普及的自動化系統外，其他雷射技術、機器索引、傳真、縮影出版、微電腦應用、光纖、及遠距離通訊媒體等正推陳出新，引進及應用新科技產品對圖書館是當務之急。因此，勞瑞（Charles B. Lowry）在一九八五年提出現代圖書館科技管理之六原則：

1. 獲取有關科技媒體之資訊；
2. 選擇配合圖書館目標及功能之科技媒體；
3. 瞭解並重新調配圖書館經費之使用；
4. 遴選有科技素養的館員；
5. 瞭解組織之現況以作必要的組織改變及館員職務調整；
6. 善用圖書館人力資源，推動館員發展及訓練計劃。

圖書館如能做到以上六點，則能有效經營管理圖書館的科技媒體，配合時代潮流的發展。（註53）

進入後工業時代的資訊社會，資訊和知識取代資本和勞力而成為社會之要

件。(註54)資訊傳佈及知識普及依賴各種科技及媒體，因此圖書館為迅捷傳遞資訊、推廣知識，必須有效的管理及應用資訊技術。一九九一年，凱利(Kimberly Banks Kelley)更撰文闡釋有關圖書館之科技管理問題。凱利提出圖書館發展策略性科技政策(Strategic Technology Policy)之主張。科技政策之目的在檢視圖書館採用新科技之經濟能力、尋求圖書館有效網路化的方法、並研擬出對策幫助圖書館員因應讀者需要而選擇採用適當的科技產品及媒體。圖書館發展其科技政策之步驟如下：

1. 檢視圖書館目前之科技基礎；
2. 聘僱能因應變革並具創新能力的人員；
3. 為館內工作人員提供繼續教育課程；
4. 檢視圖書館內外環境而在組織結構方面作調整；
5. 設置有關新科技產品及媒體之研究發展部門。(註55)

總言之，圖書館發展科技政策，其目的在利用科技達到資訊傳遞的最終目的。能掌握資訊，加速資訊獲取的流程，圖書館才能對讀者完成高品質的服務，完成現代圖書館管理及應用資訊的使命。

二、圖書館內部組織結構之改變

新科技引進圖書館後，改變傳統圖書館的作業方式；作業方式的改變，連帶的改變圖書館的組織結構。傳統圖書館組織結構以功能分，可大別分為技術服務與讀者服務，其下又細分編目、採訪、參考、流通、典藏等組別。

傳統的編目組，處理圖書資料的原始編目(Original Cataloging)及抄錄編目(Copy Cataloging)。電腦引進後，自動化編目改變了編目的速度與流程，利用已完成的全國性或地域性合作的編目記錄，迅速處理各館本身的編目記錄。其所依賴的是全國性或是國際性的編目規則和標準，亦促使編目記錄全國或國際標準化。傳統的原始編目由專業圖書館員負責，而自動化的電腦編目，則可任用半專業或非專業人員，施以相當的在職訓練，即可勝任。在此情況下，比較過去二十年來，專業館員與非專業人員所處理的編目記錄，顯示出圖書館編目較偏重於書目控制與記述編目，而較忽略經由主題分析的書目檢索。

傳統參考部門，由於電腦之引進，亦改變了所收藏資料的媒體形式及所提供的服務方式。線上檢索資料庫與紙本資料檢索方法不同。為幫助讀者做好線上檢索，須先與讀者晤談，瞭解檢索之

主題，並查檢所欲檢索資料庫之索引典，找出適當的語詞，再上機檢索，則檢索時間經濟並且檢索到相關主題資料之正確性高。線上檢索可由專業圖書館員親自操作，亦可指導讀者自己上機檢索。傳統的即時參考問題，可由圖書館助理員協助尋找解答，較困難的問題轉介由專業館員處理。其他線上檢索資料庫之維護及付費等工作則可由負責庶務性之非專業人員處理。此外，由於資料庫種類繁多，所涉學科頗多，各學科資料庫之檢索尤其需要專科素養，因此，線上檢索亦有朝各學科部門分散式組織發展之趨勢，線上檢索服務不只限於參考部門，其他各學科部門亦提供相關學科之線上檢索服務。（註56）

從以上編目及參考二組受到科技之影響，明顯看出圖書館之組織結構受科技之衝擊而有所改變。一九八四年，艾特肯森（Hugh C. Atkinson）即提出未來組織結構改變之趨勢如下：

1. 專業化（Specialization）

學科愈專精、科技愈進步，圖書館組織亦愈往專業化方向發展，廣設各分館、或以主題、或以資料形式為主的服務單位。各分館設一行政主管，總館亦設一行政主管，統領協調各項服務，向館長負責。

2. 轉化成線上系統(Online Systems)

在近年來經費削減而服務增加的情

況下，圖書館之資料記錄及作業都將朝向自動化的線上系統發展。線上系統可在圖書館各處分置終端機，而非仰賴傳統的單一目錄，如此在圖書館組織方面亦可調整或改變，編目組不一定安排在目錄附近，參考室亦可遠離目錄區；連帶的工作人員的職掌亦可稍作調整。

3. 分散管理（Decentralization）

由於學科的專精、線上系統的應用，圖書館讀者可在分散管理制下各學科部門或各分館獲得滿意的服務，圖書館有朝分散管理制發展的趨勢。分散管理不一定要採平面組織結構的上下層次少的扁平形組織結構，亦可以是傳統金字塔式上小下大的組織結構而增加某些層級的人數。一般而言，以直接對讀者提供服務的人員數目宜增加，技術服務部門因自動化的應用，人員可減少。以公共圖書館為例，其館藏，不必如往常，分館圖書資料和總館是相同的複本而已，應可朝向分館館藏分學科或資料類型重點收藏的途徑進行。換言之，有整體的館藏規劃，則總館及分館各有特色，以便服務不同需求的讀者。

4. 中央行政人員（Central Administrator）

圖書館組織朝向分散管理發展，需要有中央行政人員以作協調或評估各分項作業，而非僅僅是監督作業之進行而已。以負責館藏發展的協調主任或館員

爲例，其職責不是在採購圖書資料，而是在整體評估圖書館館藏之適用性。其他編目、參考工作亦然，除各學科部門及分館有館員各司其責外，尚須增設協調主任或館員以協調各部門及分館的業務，使其朝整體規劃及作業的方向進行。中央行政人員，如各分館的協調主任或分學科分部的評估協調主任，其工作在協調並評估各分館及分部的工作，以期改進圖書館服務之整體效能。(註57)

以上是艾特肯森所提出的圖書館組織結構改變之趨勢，在變動不居的世代，新的科技、社會、政治等環境不斷改變的情況下，唯有圖書館在其組織結構及觀念作法上作相當的變革與調整，才能適存於日新月異的現代社會中。

除了新科技推陳出新的挑戰外，圖書館尚面臨經費減縮而服務品質不能下降的壓力，因此自一九八〇年以來，圖書館無不殫精竭力的改善圖書館的組織，企圖在經費削減的情況下，利用新資訊技術的優勢，重新規劃圖書館的服務項目、作業程序、及人事任用，以期對讀者提供最完善的服務。以下即就公眾服務、技術服務、館藏管理三方面探討之。

(一)公眾服務

公眾服務是圖書館服務的第一線，面對讀者，提供最直接的服務。爲維持及改進服務品質，圖書館公眾服務部門

在近年來經過重組，將以下列案例說明之。

美國俄亥俄州立大學圖書館(Ohio State University Libraries)是一大型分散管理制的大學圖書館系統，除總館(Main Library)之外，尚有二十四個系所及學科圖書館。一九八三年二月，成立總館公眾服務的「自我研究」(Self-study)工作小組，以研究總館公眾服務的現行組織、功能、人員、作業等，以期提出改革建議。(註58)該總館當時包括特藏組、五所系館、國際資料閱覽室，傳統的閱覽、流通、技術服務、行政管理等部門，以及一些特殊服務部門；每週開放110小時。總館提供俄亥俄州立大學人文學院及社會科學學院二十六系研究與教學之基本需要。

該研究主持人曾接受美國研究圖書館協會之管理研究室舉辦有關「管理之檢查與分析計劃」(Management Review and Analysis Program, 簡稱MRAP)之訓練，經四個月的工作，小組於該年七月提出報告。凝聚圖書館員、大學教授及學生的共識，以及就十三個議題廣泛交換意見後，工作小組提出的研究結果報告中說明總館之經營目的在爲全校高深研究人員、教授和研究生提供研究資料，以及全校集中式的服務(Centralized Services)如館際互借或跨學科的參考資料。十三個議題中如組

織結構和領導、館藏發展、參考、空間利用等，共彙集了一百五十九條建議。其中有關組織結構及領導議題一項，建議俄亥俄州立大學圖書館總館在組織結構方面作以下改變，見圖十三。

從圖十三看出，一九八四年以前原有的組織結構，總館公眾服務之業務有些在公眾服務助理館長的執掌之外，如特藏與公眾服務、技術服務並列，鼎足而三；國際資料和複印中心設在技術服務部門之下。建議改組後，以上述及的特藏和國際資料部門納入總館公眾服務範疇之內；大學部圖書館則分出自立門戶；原來即在總館公眾服務管轄下的自動化資訊中心及參考服務合併成資訊服務；另又增設現期期刊之業務。由於組織結構改變，並建議原來三十三處服務項目歸併成十八處，總館館內空間亦須重新規劃。

以上之重組建議，是俄亥俄州立大學圖書館因應環境變遷，在組織發展方面，響應美國研究圖書館協會管理研究室所推出的「自我研究」，為組織發展所作努力之一案例。由此可見，時序推移，圖書館為求變求新，在組織結構方面加以改變調整，亦時勢之所趨。

(二)技術服務

技術服務受到新科技的影響最大，就組織而言，大的部門如分類總目、採訪、期刊等，依然存在，但就工作流程

或職務分配方面，則有所變革。

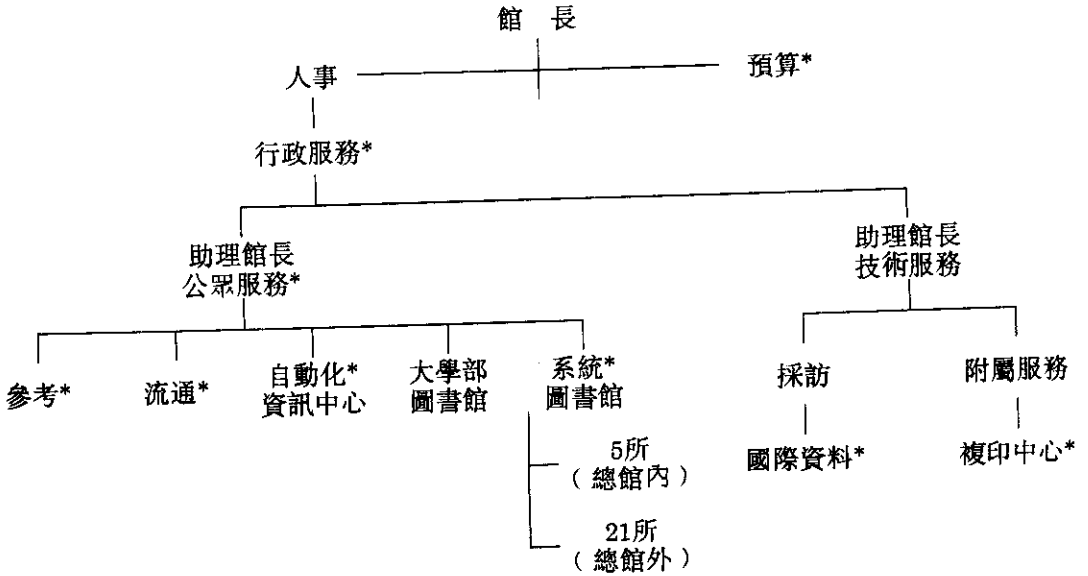
美國德州技術大學圖書館（Texas Tech University Libraries）自一九七四年採用OCLC線上作業系統以來，其組織亦經過重組，今以其技術服務之重組作為案例說明之。（註59）

一九七〇年該圖書館之技術服務方面有四組：編目組、採訪組、期刊組、官書組。由專業圖書館員（Librarian）、半專業的圖書館員助理（Library Assistant）和圖書館事務員（Library Clerk）負責各項工作。一九七四年採用OCLC線上編目系統，以圖書館員助理擔任一般編目業務，如此則專業圖書館員可勻出時間從事較專業性的編目工作項目；同時有以下幾項效果：編目速度增快、工作較不枯燥乏味、半專業的圖書館員助理感覺受到重視。此外，並晉升一位圖書館員助理，負責OCLC訓練員工的任務。由於OCLC作業改變了以往人工作業的方式，工作流程（Workflow）亦隨之調整。

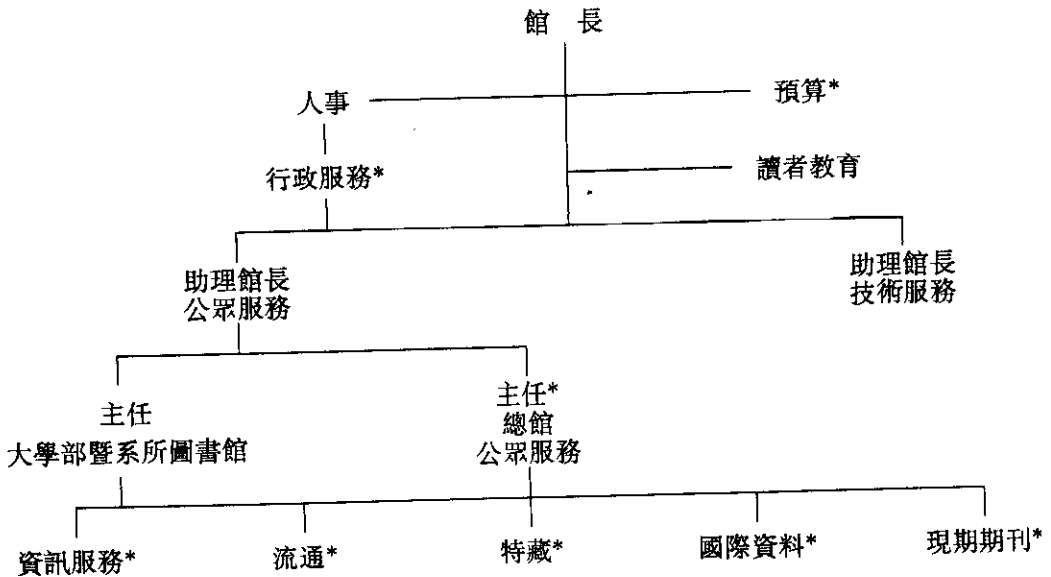
其後該館把圖書、期刊、政府官書之書目資料轉換成電腦編目機讀格式，完成自動化。其間大量啟用圖書館員助理，加重其責任，亦提高了圖書館工作效率。其原因固然由於該圖書館之專業圖書館員人數未達一般文獻中所建議的標準，該館專業人員與半專業和非專業人員的比例，一向偏低。然而，經過修

圖十三 俄亥俄州立大學圖書總館公眾服務組織圖

(一)原有組織結構(一九八四年以前)



(二)建議改組後之組織結構(一九八四年以後)



*總館公眾服務有關之部門

資料來源：Neosha A. Mackey, "Self-Study of Main Library Public Services of a Large Decentralized University Library: Plans and Changes," in Academic Libraries: Myths and Realities (Chicago: American Library Association, 1984), p. 391.

改工作流程，並提昇半專業圖書館員助理之地位及職責，自動化任務仍能達成。

德州技術大學圖書館組織，在一九七四年採用OCLC時，是採傳統的分組方式，但由於自動化過程中，圖書、期刊和政府官書的書目資料在轉換成機讀編目格式的過程中，圖書館員及館員助理有跨組工作的現象，使其有組與組之間共事合作的經驗。一九八四年，技術作業部門組成一工作小組，研究該部門的組織情況，並檢討其工作流程和作業程序，其結果導致其他部門亦跟進，整個圖書館自我檢查其組織結構、作業程序和人員職掌等。一九八六年，圖書館改組，將公眾服務（Public Services）、技術作業（Technical Processing）和行政服務（Administrative Services）三部門合併成為資訊存取與系統（Information Access and Systems）部門。各部門主管之職務亦加以調動，如負責原技術作業部門的副館長改為負責資訊存取與系統部門的副館長；原OCLC之協調主任，改為自動化主任；原官書組主任改為參考與官書組主任。同時調整專業圖書館員、半專業圖書館員助理、非專業圖書館事務人員的職掌。尤其提昇圖書館員助理的地位及加重其職權，並晉升四位館員助理至股監督人（Unit Supervisor）之職位，此四股為流通、資料庫輸入、資料庫維護和官書作業。

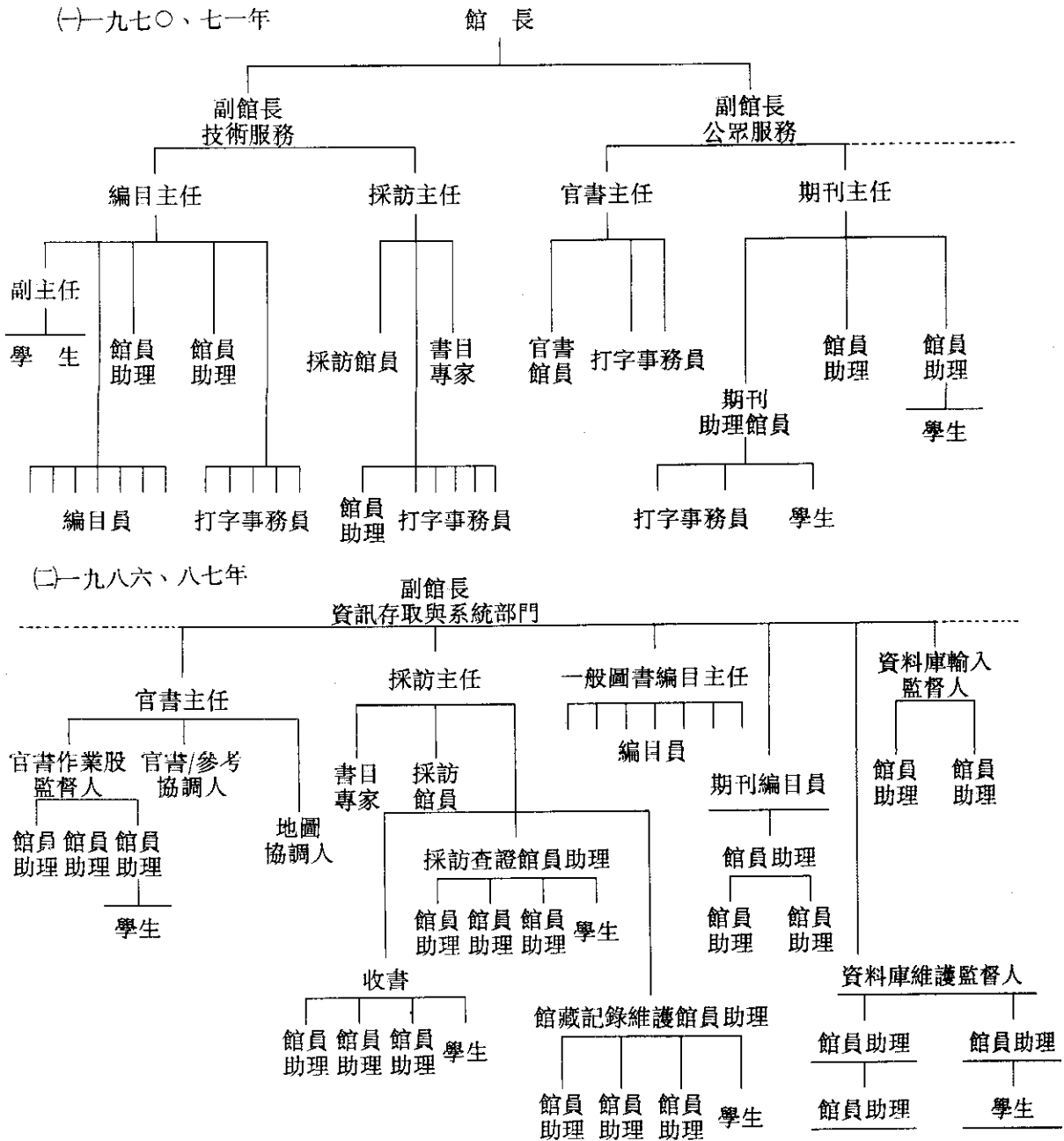
一九八七年，採訪組把其下的圖書股和期刊股合併，皆採自動化作業，而成為以下的三股：採訪查證股、收書股、館藏記錄維護組；除採訪組主任兼代收書股長外，另二位股長由館員助理擔任。編目組亦經過改組，為資料庫輸入、資料庫維護、一般圖書編目、期刊編目四股，前二股以股監督人為股長，後二股以館員為股長。（註60）組織結構之改變及職位之分配，詳見圖十四。

由圖十四中看出，組織在一九七〇年代到一九八七年，其改變頗大，主要由於自動化的推行，影響技術服務部門的各項作業；同時又由於自動化，大量任用半專業館員助理，成為介於專業館員與非專業事務員之間的中堅份子，圖書館技術作業賴彼而能圓滿運作。德州技術大學圖書館改變組織結構，大量任用館員助理，其特色如下：

1. 館內人員，尤其館員助理之服務年資增長，館員不輕易辭職轉業；
2. 提供教育機會，鼓勵館員助理在大學選課或參加校內外舉辦之相關研習會；
3. 積極參與館內規劃及實施推動各種委員會活動及專案計劃。

而圖書館組織重新調整後，技術服務部門皆向主管該部門的副館長負責，使得統御清晰，事權分明，同時兼顧協調及合作，因此提高了圖書館技術服務的工作效率。而就館員助理而言，擴大

圖十四 德州技術大學圖書館技術服務組織圖



資料來源：Virginia Lee Andrews and Carol Marie Kelley, "Changing Staffing Patterns in Technical Services Since the 1970s: A Study in Change," Journal of Library Administration 9: 1 (1988), pp. 69-70.

了其職位職級，由舊有的二級成爲四級，其中職級較高的可任命爲監督人，亦增加其陞遷管道，並予勤敏者相當的激勵。就整個圖書館而言，在專業館員人數不足之下，亦解決了自動化所需的人力。（註61）因此，就德州技術大學圖書館的經驗而言，無疑的提供圖書館界一組織改變，善用人力資源的一個良好案例。

（三）館藏發展與管理

圖書館館藏是其服務的基礎。長久以來，館藏發展（Collection Development）似乎由圖書館內少數人負責，如館長、書目專家之選擇、少數讀者之建議等。一九六〇年代，二種看法流行，一種看法認爲圖書館應有一群專門從事館藏發展的書目專家，另一種看法認爲館藏發展職責可分給具有書目學養的各組館員，如採訪、編目、參考館員。一九七〇以來，圖書館受到外在環境的衝擊，以完備的館藏提供完善的服務，亦爲圖書館經營重視的課題之一。館藏發展要考量圖書館及其服務讀者和社區目前和未來的資訊需求，同時在圖書館組織結構內，爲館藏發展尋找一席之地。（註62）

傳統的圖書館組織以官僚式層級組織爲主，是以圖書館的功能作爲分部門及組別之依歸。在此組織架構之下，職責分屬各定，層次分明，分層負責，上

下層級之間的聯繫強而縱橫之間的溝通弱。晚近自動化作業引進圖書館，如不在組織方面另尋途徑，則更加速傳統層級組織的分化及分層性質。學者有鑒於此，企圖從組織的橫向面尋求解決，即從橫的聯繫著手，而有以組群（Team）任務編組，以完成某項專案工作或跨部門組別的特殊性質的工作。圖書館的組織亦可採用組群之設計，與原有的功能性的層級結構相結合，可使圖書館服務的功能及作業的績效發揮。杜魯克（Peter F. Drucker）即認爲組群之設計最適合從事知識工作的機構，組織結構的功能軸（縱軸）爲管理人及其知識，而組群軸（橫軸）則爲管理工作及任務。（註63）杜魯克又認爲功能性的層級組織適用於小型機構及穩定的環境中。晚近圖書館的組織日益龐大，再加上日益複雜的外在環境，如科技發展、社會變遷、政治變革、經濟衰退等，圖書館爲應付多方的需求，亦思從往日的困境中脫出。

近年來，圖書館在從事館藏發展之餘，亦思整體發展並積極管理其館藏，因此有館藏管理（Collection Management）之需要。館藏發展，簡言之，在建立完備館藏；館藏管理則意義較廣，包括以下的活動：

1. 選擇、交換與贈送圖書資料；
2. 汰舊更新圖書資料；

- 3.保存與維修館藏圖書資料；
- 4.與讀者和圖書館內其他部門聯繫以期掌握研究方向和資訊需求；
- 5.參與參考和讀者利用教育工作，選擇參考資料、講授主題性研習會、編纂書目；
- 6.瞭解出版及資訊科技媒體之現況及發展，掌握價格等，以期妥善運用及編列本館之經費及預算；
- 7.發展館藏管理政策。（註64）

在館藏管理方面，一九九一年有二位學者不約而同的提出其構想，試圖為館藏管理在現有圖書館的組織內定位，以下將介紹其構想。

克瑞斯（Sheila D. Creth）試圖為中大型的大學圖書館設計館藏管理的組織模式。由於圖書館內目前的參考服務和技術服務的業務，如參考館藏之選擇、書目之發展、與教職員學生之聯繫等，與館藏管理之業務有重疊之處，克瑞斯提出利用組群配以學科之方式從事館藏管理工作。組群以學科，如人文學、社會科學和自然科學等為分組之依據，由全館各部門內具有學科知識背景的館員組成，賦予相當的職責，另設一館藏管理專職的館員總司協調聯繫以及財務等事項。各部門內館員負有館藏管理某項任務的，則設一協調委員會（Coordinating Committee）為合作溝通的管道。（註65）

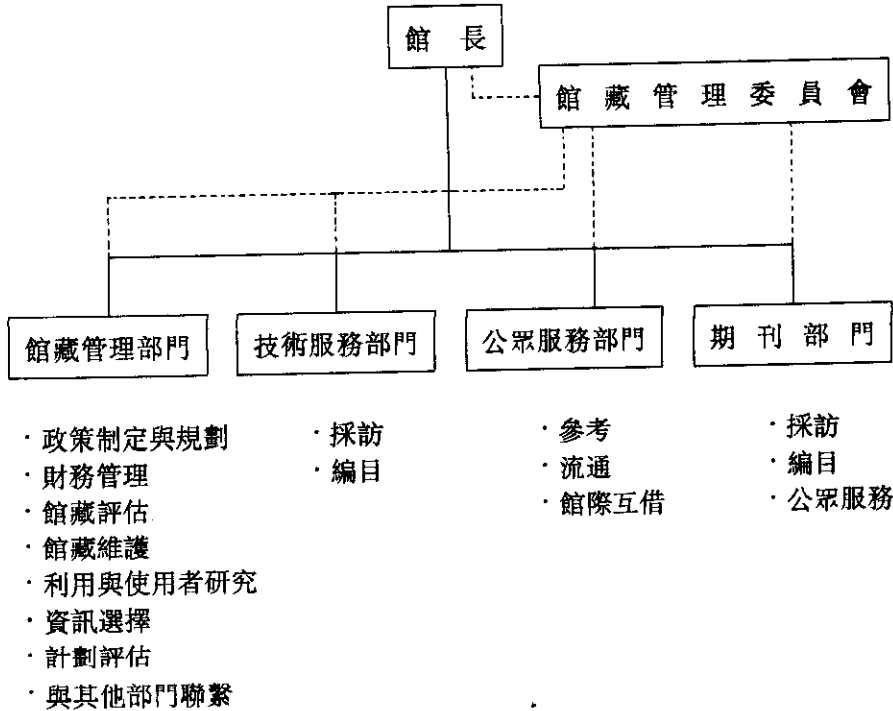
有反對組群結構從事館藏管理的，認為由各部門組股的原有人員參與館藏管理，人數太多，增加行政管理的負擔，同時各處借用人員，其合法性可疑。然克瑞斯認為館藏管理需要具有學科和語文專長的人員，參與人員愈多愈能滿足讀者多樣的需求；行政管理人員在日趨複雜的組織中亦應發展管理眾多人力資源的技能和方法。而組群結構在機構中如運作正常，組群必須被賦予相當的決策權及資源分配權。至於借用人員之合法性，以傳統的職權線來看，各部門之人員在組織上向其上司負責，但又被賦予組群的職責時，則須向組群之主管館員負責，以達成該組群所設定的服務目標。此乃功能的層級組織配上組群設計所欲達到的目的，在此情況下，借用人員之合法性不容質疑。組群之方法，不僅用在館藏管理部門，亦可在圖書館其他部門內應用。（註66）

另一日本學者金川氏（Midori Kanazawa）則主張圖書館員工五十人以上的大中型圖書館應成立獨立的館藏管理部門。依據柯伯利（Carol Cubberley）一項研究，建議中型大學圖書館應考慮成立一獨立的館藏管理單位；又依據柯格斯威爾（James Cogswell）列出館藏管理之八項功能及建議的六種組織模式；並利用明茲伯格（Henry Mintzberg）的組織理論；金川氏主張中大型圖書

館應成立獨立的館藏管理部門 (Collection Management Division)，並組成一館藏管理委員會 (Collection Management

Committee)。(註67)其所建議之組織圖見圖十五。

圖十五 中大型圖書館館藏管理組織圖



資料來源：Midori Kanazawa, "Organization Theory and Collection Management in Libraries," Collection Management 14 : 1/2 (1991), p. 56.

從圖十五看出，金川氏建議圖書館組織在一般的技術服務、公眾服務部門之外，另增館藏管理部門，其八項功能即是：政策制定與規劃、財務管理、館藏評估、館藏維護、利用與使用者研究

、資料選擇、計劃評估、與其他部門聯繫。至於館藏管理方面的業務與其他部門的業務相關而不能獲得完滿結果的，則提交館藏管理委員會協調解決。(註68)

伍、結論

二十一世紀即將來臨，艾諾威（Catherine Suyak Alloway）認為，圖書館為適存於未來的資訊社會中，必須在圖書館員形象、圖書館之地位角色、以及資訊課程三方面作相當的自我調整。（註69）而其中，圖書館地位角色之調整，即須配以適當的組織結構之調整，方能克其全功。

有鑒於此，本文探討二十世紀以來，圖書館組織、圖書館組織結構、圖書館服務與組織結構，以及現代圖書館為因應變局，尤其是新科技之應用與資訊技術之管理所產生的組織結構之調整與改變。其目的在探索當此世紀轉換之際，現代圖書館在其組織及結構方面的調整與變革，以及面對時代變遷與環境挑戰時的因應之道。

從本文之探討可以看出，圖書館的組織結構是配合其服務目的目標而設計的；而在過去二、三十年，即因新資訊技術之引進一項，已在圖書館之內部組織，如公眾服務、技術服務、以及館藏管理方面發生相當的調適與改變。而在未來的歲月中，新科技發展日新月異，電腦、通訊和網路三者的結合，使讀者資訊需求急遽增加，圖書館之組織應如何調整變革，始能提供切合讀者需要的資訊服務；同時，面臨電子圖書館（Electronic Library）和虛擬圖書館（Virtual Library）即將美夢成真之際，圖書館是否仍將維持目前的有形組織結構，或將虛擬化，俾便達到以資訊之傳播利用而不以資料之典藏擁有為目的之圖書館服務；皆是目前眾所矚目的課題。以上二者，不但是本文作者將進一步研究的方向，亦甚期望先進學者專家共同朝此研究方向前進。

註 釋

- 註 1：盧秀菊著，現代圖書館組織結構理論與實務（台北：文華圖書管理資訊公司，民國83年），頁9-10。
- 註 2：Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, Management, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1981), p. 321.
- 註 3：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library Management, 3rd ed. (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1987), pp.54-56.
- 註 4：陳海鳴編著，企業組織與管理，修訂二版（台北：華泰書局，民國75年），頁

145。

- 註 5 : Stueart and Moran, op. cit.,p.56.
- 註 6 : Carlton Rochell, ed., Wheeler and Goldhor's Practical Administration of Public Libraries, Revised ed. (New York : Harper & Row, 1981),p.101.
- 註 7 : Stueart and Moran, op. cit.,p.57.
- 註 8 : 同註1, 頁21-24, 101-108, 138-148。
- 註 9 : 盧秀菊, 「圖書館組織之研究」, 圖書館學刊 9期 (台北: 國立台灣大學圖書館學系暨研究所, 民國83年12日), 頁3-19。
- 註10 : Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N. J. : Scarecrow Press, 1984),pp.19-21.
- 註11 : Ibid.,pp. 23-26.
- 註12 : Stueart and Moran, op. cit.,pp.4-5.
- 註13 : Martin, op. cit.,pp. 31-49.
- 註14 : Ibid., pp. 51-88.
- 註15 : Ken Jones, Conflict and Change in Library Organizations : People, Power and Service (London : Clive Bingley, 1984),pp. 46-49. 同註1, 頁101-104。同註9, 頁6-8。
- 註16 : Ibid.,pp. 82-83. 同註1, 頁104-108。同註9, 頁8-9。
- 註17 : Stueart and Moran, op. cit.,pp. 4-16. 鄭吉男, 「論圖書館行政發展趨勢兼談當前我國圖書館行政工作重點」, 台北市立圖書館館訊 3卷1期 (民74年9月15日), 頁23。
- 註18 : Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower, 1990),pp. 38-43. 同註1, 頁138-148。同註9, 頁12-19。
- 註19 : Martin, op. cit.,p. 12.
- 註20 : Howard M. Carlisle, Management : Concepts and Situations (Chicago : Science Research Associates, 1976) ,p.331.
- 註21 : Peter F. Drucker, The Practice of Management (New York : Harper & Row, 1954) ,pp. 195-204.
- 註22 : Stueart and Moran, op. cit.,p.59.

註23 : Ibid.

註24 : Ibid.,pp.60-66.

註25 : Ibid.,pp.66-69.

註26 : Ibid.,pp.70-73.

註27 : Ibid.,pp.73-74.

註28 : Hugh C. Atkinson, "The Impact of New Technology on Library Organization," in The Bowker Annual of Library and Book Trade Information, 29th ed. (New York : R. R. Bowker, 1984),pp. 113-114. Stueart and Moran, op. cit., p. 66.

註29 : Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N. J. : Printice-Hall, 1979) ,pp. 183-213. Stueart and Moran, op. cit., p.69.

註30 : Mintzberg, *ibid.*, pp.3-4.

註31 : Stueart and Moran, op. cit.,p.78-83.

註32 : 傅電，現代管理：理論、程序、技術，增訂版（台中：國彰，民國74年），頁168。

註33 : James D. Thompson, Organizations in Action (New York : McGraw-Hill, 1967) .

註34 : Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation (London : Tavistock, 1966) ,pp. 119-120.

註35 : Hicks and Gullett, op. cit.,pp.379-380.

註36 : Stueart and Moran, op. cit.,pp.87-88.

註37 : Ibid.,p.88.

註38 : Martin, op. cit.,p. 128.

註39 : Ibid.,pp.139-169.

註40 : Ibid.,pp.171-226.

註41 : Ibid.,p.236.

註42 : Ibid.,pp.237-239.

註43 : Rochell, op. cit.,p. 102.

註44 : Harold R. Jenkins, Management of a Public Library (Greenwich, Conn., JAI Press, 1980) ,pp. 68-70.

- 註45 : Rochell, op. cit.,p. 102.
- 註46 : Donald J. Sager, Managing the Public Library, 2nd ed. (Boston : G. K. Hall, 1989) ,p. 151.
- 註47 : Ibid.,pp.151-155.
- 註48 : Rochell, op. cit.,pp. 106-107.
- 註49 : Stueart and Moran, op. cit., pp. 65-66. Rochell, op. cit., pp. 112-113.
- 註50 : Lyndall F. Urwick, "Notes on the Theory of Organization," in Encyclopedia of Management, Carl Heyl, ed. (New York : Van Nostrand Reinhold, 1973) , pp.658-659.
- 註51 : G. C. Burgis, "A Systems Concept of Organization and Control of Large University Libraries," in A Reader in Library Management, ed. by Ross Shimmon (London : Clive Bingley, 1976) ,pp. 102-105.
- 註52 : Jane E. Klobas, "Managing Technological Change in Libraries and Information Services," The Electronic Library 8 : 5 (October 1990) , pp.344-349.
- 註53 : Charles B. Lowry, "Technology in Libraries : Six Rules for Management," Library Hi Tech 3 : 3 = 11 (1985) ,pp.27-29.
- 註54 : Daniel Bell, The Coming of Post-Industrial Society (New York : Basic Books, 1973) ,p. xiii.
- 註55 : Kimberly Banks Kelley, "Managing Technology in Libraries," Library Administration & Management 6 : 3 (Summer 1992) , pp. 141-145.
- 註56 : Atkinson, op. cit., pp.109-112.
- 註57 : Ibid.,pp.112-114.
- 註58 : Neosha A. Mackey, "Self-Study of Main Library Public Services of a Large Decentralized University Library : Plans and Changes," in Academic Libraries : Myths and Realities (Chicago : American Library Association, 1984) ,pp. 387-394.
- 註59 : Virginia Lee Andrews and Carol Marie Kelley, "Changing Staffing Patterns in Technical Services Since the 1970s : A Study in Change," Journal of Library Administration 9 : 1 (1988) ,pp. 55-70.

註60 : Ibid.,pp.55-67.

註61 : Ibid.,pp.67-68 , 62-63.

註62 : Sheila D. Creth, "The Organization of Collection Development : A Shift in the Organization Paradigm," Journal of Library Administration 14 : 1 (1991) ,pp. 67-69.

註63 : Peter F. Drucker, Management : Tasks, Responsibilities, Practices (New York : Harper Books, 1974) , p.570.

註64 : Creth,op. cit.,pp.71 , 73-74.

註65 : Ibid.,pp.79-81.

註66 : Ibid.,pp.81-83.

註67 : Midori Kanazawa, "Organization Theory and Collection Management in Libraries," Collection Management 14 : 1/2 (1991) ,pp. 43-57.

註68 : Ibid.,p. 55.

註69 : Catherine Suyak Alloway, "Naisbitt's Megatrends : Some Implications for the Electronic Library," The Electronic Library 4 : 2 (April 1986) , pp.114-115.