

# 圖書館組織之創新行為

## The Adoption of Innovations in Library Organizations

陳書梅 Chen Su-may Sheih

國立台灣大學圖書資訊學系暨研究所助理教授

Assistant Professor

Department and Graduate Institute of Library and Information Science

National Taiwan University

### [摘要]

近年來，圖書館為了提升服務品質，在圖書館行政管理上已漸引用企業界策略規劃、品質評估等觀念與作法，至於引進變遷加強圖書館對環境之適應等相關主題 企業組織的創新行為研究 則尚少觸及。觀諸企業界已然深知組織的創新行為乃是企業生存與永續發展的依據，面對快速變遷的環境，圖書館實可參考企業界的研究結果，加強創新，提升與改善館員工作生活品質，進而達到圖書館卓越服務品質之目標。基於此，本文擬探討關於創新的涵義、種類與模式及各種要素的配合，並導出創新行為對圖書館組織的重要性與成功之鑰。

### [ABSTRACT]

To enhance the quality of library and information service, libraries have borrowed from business theory and practice in planning and evaluating library services. However, an area of business theory that has received relatively little attention in library science is organizational innovation. Reports in the business literature provide evidence that innovation is essential for both development and survival. In increasingly unstable times of rapidly changing information technology, libraries must use the literature of innovation as well as that of planning and evaluation to shape better libraries. This paper explores key issues related to innovation in libraries including the nature, the barriers, and the ways to adopt and implement innovative strategies successfully.

關鍵詞：創新，創新擴散，變遷，官僚組織

Keywords: Innovation, Diffusion of innovation, Change, Bureaucratic Organization.

## 壹. 前言

組織是一個開放系統，不斷與其環境進行資訊的交換，而不論是內在或外在環境的任何改變，使組織的績效不如預期時(performance gap)，便會產生組織變革之需要；而創新正是促成組織變革的工具(註1)。長久以來，圖書館所處的環境一直都是很穩定的，但自1960年代末期在圖書館引進電腦以後，圖書館的內在、外在環境變遷的速度就愈來愈快(註2)，

尤其是 1980 年代以來，社會經濟大環境與科技的變化迅速，除了圖書館內大量採行各種自動化系統外，社會上電腦與網際網路亦普遍應用，網路型資料 (networked information) 充斥，必須經由網際網路的書目或全文資料庫蒐尋，圖書館館員一方面是介紹讀者使用網際網路資料的推廣者，另一方面也要利用 email 及 web 與讀者溝通，或將資訊以網路型資料的方式呈現；加上營利資訊服務商大量利用電腦及通信設備提供快速資訊服務，使得圖書館面臨的競爭愈來愈劇烈；同時，讀者對圖書館服務的要求日趨多元化 (例如圖書館除了要協助讀者蒐尋與其興趣或研究相關的大量資料外，還需以方便讀者使用的形式提供)；而且圖書館營運成本升高的速度比通貨膨脹更快(註 3)，以上種種在在衝擊圖書館在資訊社會中的地位與角色。準此，圖書館不能不在內部環境與外部服務上力求改革，而，也因此關於圖書館未來的定位一直是圖書資訊學相關文獻討論的重要議題之一(註 4)。Pungitore (1995) 更指出，圖書館處於變動如此迅速的社會中，必須充分利用創新行為，「重新塑造自己」(reinvent itself) (註 5)。另外，Evans (1983) 也認為，創造力可以使圖書館主動產生有利生存的改變，而並非在變遷發生之後圖書館再被動因應(註 6)

在一般人觀念中皆認為圖書館為書籍、印刷資料的保存處所，是公共服務機構，其組織型態在本質上是官僚式(bureaucratic)的，其管理方式、組織氣氛及文化傾向於傳統、保守，對於社會變遷的反應也較緩慢，因而形成了一種圖書館管理不必企業化、創新化的印象。然而，在現今知識經濟時代，傳統上對於圖書館靜態的定位，已經不能滿足讀者多元化的資訊需求。易言之，在知識經濟時代資訊被視為一種新型態的商品，是各領域生活中的必需品，而圖書館是資訊的儲存與供應中心，其角色及重要性將與傳統有巨大的差異，其新定位亦因此而生；亦即，圖書館必須具備更多的功能，不僅儲存印刷資料，還應包括影音視聽資料等各種多元化的資訊媒介，不僅是一個儲存借閱的場所，更提供館際互借及網路連結等服務，供讀者進入全國性、世界性的資料庫擷取資訊。而負責儲存、組織、管理、與傳播資訊的圖書資訊專業人員，應可在此資訊洪流中，扮演關鍵性的角色。當然，在面臨一連串環境中的重大轉變之際，圖書館必須變得更有創新精神以適應之(註 7)。

組織運作就是在企求生存發展，而面對外在環境的衝擊，組織更需要持續性進行創新活動，以增進組織效能，方能在激烈的競爭中力求突破，達到永續經營的目標。所謂不創新即死亡，即指出組織創新行為之重要性。因此，如何讓組織具有創新精神與創新能力，以適應快速多變的環境，是目前行政革新潮流的重要課題之一。近年來，圖書館為了提升服務品質與加強競爭優勢，企業化管理已成為圖書館組織行政的一個新方向，在圖書館管理上也已引用企業管理研究結果及實務，如策略規劃、品質評估等觀念與作法，至於引進變遷加強圖書館對環境之適應等相關主題 企業的創新行為研究 則較少觸及。觀諸企業界已然深知組織的創新行為乃是企業生存與永續發展的依據，面對急遽變遷的社會環境，圖書館實可參考企業界的研究結果 (註 8)，加強創新，提升與改善館員工作生活品質，進而達到圖書館卓越服務品質之目標。基於此，本文擬探討關於創新的涵義、種類與模式及各種要素的配合，並導出創新行為對圖書館組織的重要性與成功之鑰。

## 貳、創新的涵義與類型

一般人經常會認為「創新」是一偉大的事件，此一觀念似乎與「發明」有所混淆；事實

上組織的創新行為是為了適應環境所做的調整行為，是經常發生的。發明是新工具或新方法的發現，創新則是新工具或新方法的應用；「發明」是指創造出世界上不曾有過的事物，而「創新」則不同，凡是採用新的事物(如觀念、作法、材料、產品、程序、政策、設備、制度、組織結構、方法或服務等)即為創新，其重點在只要該事物對一個組織或個人而言是新的、不曾採用過的(註9, 10, 11)。Mohr(1969)的看法基本上與上述的定義相似，但加上「成功」的要求，亦即該項新的事物是成功被引進組織並實際應用(註12)，此一定義似乎較合乎實務界的討論。換言之，創新行為是指新想法、新過程、新產品或是新服務的產生、接受以及執行，因此創新活動是在組織內部創造改變，以適應環境的變遷及增進組織績效(註13)。

創新的範疇並不限於新技術或新科技設備(例如自動化系統)之採用，此係所謂的技術創新(technique innovation)，另一類的創新則是所謂的管理創新(administrative innovation)，例如採用參與式管理、館員生涯發展計劃或工作輪調方案等(註14)。表1為Damanpour與Childers(1985)將1970-1982年間美國公共圖書館採用的創新所做的整理(註15)。

表1 美國公共圖書館的創新活動(1970-1982)

功能	創新項目
採購	閱選訂購，自動化採購系統，與書商連線，期刊控管電腦系統
流通	流通控管電腦系統，郵寄借書服務，逾期借書回收方案
編目	電腦輸出微縮影片編目，線上編目，利用MARC磁帶編目
館藏發展及擷取	館藏維護制度，館藏利用分析制度，館藏擷取採用書店展示法
材料	捲軸影片，匣式影帶
參考服務	資訊擷取電腦系統，本館資訊檔案電腦化，館際互借利用電腦通訊，
社區服務	生涯發展/工作資訊服務，教育規劃，個別協助，成人基礎教育方案，成人持續教育方案，英語(第二外國語)教學，雙語服務，耳聾人士電信通信設備，方便殘障人士利用圖書館之設施，館外(醫院、監獄等)提供圖書館服務等
行政	制度化的策略規劃程序，制度化的作業規劃程序，目標管理，薪資電腦化系統，館員人事記錄電腦化系統，管理報告系統，零基預算制度，館員就任新職訓練制度，館員繼續教育方案，館員強制定期訓練方案，工作豐富化方案，工作擴大化方案，工作輪調，彈性上班，群體激勵方案，個人激勵方案，績效評估，設置高階管理諮詢委員會，設置中階管理協調委員會等

Nutt(1986)則根據創新發生的緣由及影響，將創新的類型分為以下三種：調適性創新、創新性創新及革命性創新(註16)。首先，因著其他組織已施行某種服務措施之刺激，而方才開始跟進採取新的因應做法，或改善服務方式，以符合讀者的需求，此為一種調適性創新

(adaptive innovation)。亦即此種創新方式乃是圖書館為適應內外環境之變遷，提昇服務績效而採行的新做法，在本質上，是一種日常作業的創新。如考試期間延長圖書館閱覽室之開放時間、館內電腦軟體設備的更新（如 windows95 換成 windows98）實施「讀者第一，服務至上」的館員禮貌運動、加強圖書館資訊服務行銷等。一般而言，館員對此類型的創新活動較不會產生抗拒心理，而圖書館組織方面付出的成本亦較低。

其次，所謂創新性創新(Innovative Innovation)乃是引進少數組織正在試行的新的服務方式與項目。亦即當圖書館的服務，不能因應讀者的需求時，組織可參考他館規劃一系列新的服務方式，以提升組織績效與服務品質。如採行單一窗口化之服務、讀者經由一處櫃檯即可同時獲得借還書、參考諮詢、館際互借等服務。亦即經由工作環境、作業流程、服務態度等之改善，使到館之所有讀者之需求皆能得到充分的滿足。

第三，革新性創新 (Revolutionary Innovation) 則是在圖書資訊界一種全新的作為，以往沒有其他圖書館嘗試過之新服務方式，換言之，這些創新方法是某個圖書館獨特的作法，相較於別的圖書館，其服務與作法是全然嶄新的實務；相關措施例如施行 24 小時之普通閱覽室開放服務、館長定期輪值櫃台作業，館長也親自為讀者服務等。另外，如在組織管理方面，規劃出其他圖書館所沒有的管理制度，進行結構創新、組織再造或是工作流程創新及館員職責之重新定位等。

基本上，創新必須符合讀者的需求，創新並非圖書館組織中的館員為所欲為想做什麼就做什麼的行為；而是要朝著「激發讀者的需要與讀者滿意」此共同的目標來思考進行(註 17)。Booz 與 Hamilton(1970)也指出，圖書館館員不應僅專注在圖書館內部的技術事務，而應將注意力集中於讀者滿意的層面，將追求讀者的滿意當作目標，如此方能激發圖書館的創新行為(註 18)。易言之，圖書館組織所發展的服務，必需是讀者所需要的服務，組織創新的主導者必須要有創新的意念，而這些創新的意念必須為圖書館讀者所欣賞的，沒有讀者需求的力量，其組織創新的努力無法持續，而創新績效亦缺乏意義。

### 參、影響圖書館組織創新行為的要素

顧客不滿意組織所提供的服務，係促使組織創新的激因之一(註19)，但是組織內部的因素會阻礙組織創新的進行，並非面臨相同刺激的各組織都一樣會產生創新的行為。缺乏創新的組織(non-innovative organization)具有強調穩定、避免風險之組織結構；而富有創新活動的組織(innovative organization)則強調組織架構的彈性，除了希望把事情做得更好，更有效率外，也強調創意，與採用不同的方式做事，這兩類型的組織，學者分別賦予不同的名稱，有的學者從組織經營的作為來分，而稱之為保守的(conservative)組織與富企業家精神的(entrepreneurial)組織(註20.)，亦有學者從組織運作的靈活性觀之，而分別稱之為機械式(mechanistic)組織與有機體(organic)組織(註21)，其他的學者則從經營者對現有利益的防衛性與對未來利益的追求之層面，而分別稱之為防衛者的(defender)組織與前瞻者的(prospector)組織(註22)。這兩類型的組織在結構上的特徵及對組織績效的影響，是學者研究的議題。

至於Thompson(1968)則認為官僚體系組織不利創新行為的產生。他指出由於科技上的進步迅速，促使新組織不斷產生及舊組織的明顯衰竭，令人警覺官僚組織有必要增進其創新能

力(註23)。根據行為科學家的研究，官僚體系組織是生產導向的組織結構，組織被認為是一項生產工具，而管理階層的功能與相關程序，即在修正這項工具，使之能夠完美地達到目標，其特徵為追求高生產效率，而非創新能力。從這種生產意識型態的觀點來看，創新行為只能被詮釋為一種不可靠的因素。官僚導向意味著保守的心態，強調對於失敗的恐懼，因此，新的解決方法，新的資源運用方式，便可能顯得極具威脅性。此外，Dunlap(1976)亦指出在圖書館官僚組織型態的工作環境，也有類似阻礙創新行為的情形。(註24)

管理學家認為太規律、標準化的工作影響創新行為的發生(註25, 26)，亦即員工若長期從事一種工作或一種工作方式，就會產生因循舊規的心態，對流程外的例外狀況缺乏反應能力及創新能力，亦缺乏整體事業性的眼光及做法。官僚體系組織中員工的工作環境是穩定的，一切作為皆依既有流程、規定進行，強調準確完成工作的生產意識，以監控為重心的管理風格，影響員工創新能力的發展。員工僅需具備一小部分的工作訓練或知識，善於執行工作經驗範圍內事務性的作業，超越了工作經驗外的事件，即需等著主管指示和教導。

另外，Thompson亦認為官僚體系組織的衝突容忍度較低，由於衝突會產生問題與不確定性，官僚體系組織集權中央式的權威管理，只會一味地忽視阻礙勢力與反對聲浪。然而，由於紛爭無法正式公開討論，不同想法無法傳播，缺乏數種意見與力量之間的相互激盪，尋求問題解答的努力無法匯集，因而使得創造力受到壓抑。事實上，衝突能夠促進創新活動；如果其他諸項條件相同，一個組織愈不官僚，衝突愈盛，不確定感愈高，創新活動也將愈頻繁(註27)。Musmann(1982)亦指出，圖書館的官僚型態組織是阻礙圖書館创新的主要因素，為了強化圖書館的創新能力，因而建議改變圖書館的組織型態(註28)

至於，影響創新的組織結構因素，根據管理學家的研究，較常見的有五項：1.專業化：組織內部專家的類別越多，代表組織擁有越廣的知識庫，因而有助於創新的採用；2.組織的水平分工：組織內部有較多的部門時，不同部門具有不同的技術、架構，因而有助於各種專長的整合，及新事物之採用；3.組織內部的垂直分層：垂直分層愈多愈阻礙意見的溝通，不利組織創新；4.專業知識技能：水準越高，出於專業的自信，愈能採用創新；5.管理的強度：過於強勢的管理會扼殺員工的創意，不利創新，反之，管理者的支持、協調、領導則有助於創新(註29)。而組織大小對創新的影響，各學者專家有不同的看法，尚無定論(註30)；一說認為大型的組織具有技術設備多樣化，財力也較雄厚，有利創新行為；一說則認為，小型組織富有彈性，協調溝通良好，有利創新。

1992年，Damanpour與Evan曾研究公共圖書館的創新行為與組織結構的關係。根據Damanpour與Evan研究結果指出，經常有創新行為的圖書館其專業知識技能水準比少創新的圖書館高，其組織的水平劃分工也較細，有較多的部門，與企業界管理專家的看一致，唯對於圖書館內的垂直分層，經常性創新行為的圖書館其層級較多，與企業界管理專家之看法有異，至於在專業分工及管理強度上，經常有創新行為的圖書館與少創新的圖書館並無明顯的差別。在組織大小方面，經常有創新行為的圖書館比少創新的圖書館明顯較大。至於圖書館的績效表現，經常有創新行為的圖書館比少創新的圖書館有較好的績效表現，但差異仍不夠明顯(註31)。

至於如何有效引進創新，館員對創新的接受度受那些因素的影響，Luquire(1983)在探討

美國23所圖書館，對於引進OCLC的反應時，則指出曾參與決策、高位階、有工作保障、曾受過相關訓練等四項因素，影響館員對OCLC的引進的正向態度(註32)。Internet應用到圖書館服務是一項創新行為，McClure等人(1993)針對美國公共圖書館館員對網際網路應用的看法及使用現況進行調查研究時，發現館員的創新人格對Internet有較正向的態度、且Internet使用的頻率較高(註33)。同時，Finlay等人(1996)研究公共圖書館館員的知識及創新性格對Internet應用狀況之影響時，亦得到相同的結論，即創新型人格特質對館員使用Internet的意願有重要的影響(註34)。易言之，有創新性格的館員較能接受新的事物。因此McClure與Finlay等人皆建議徵聘工作內容與Internet相關之館員時，應選用有創新人格傾向者。

此外，管理者的角色對組織是否能順利地引進創新亦有相關性，Kanter(1983)在調查財富雜誌前500大企業的創新時，指出管理階層對組織內的創新行為有重要的相關性，因為管理者一方面能對組織成員的創新行為加以鼓勵，另一方面也負責創新應用到現場的執行(註35)。而，McClure等人(1993)的研究亦發現主管的鼓勵與要求對館員使用Internet的次數與頻率有關(註36)。

## 肆、圖書館組織創新行為成功之道

時代的變化使圖書館之營運遭受衝擊，但也同時賦予圖書館新的契機與定位，在此種情勢之下，圖書館必須不斷創新、不斷變革。創新帶有風險並可能引起組織的不穩定，但創新的壓力可經由有效的管理而減到最少，創新的活動必須有創新管理來支持。基本上，創新的行為是鼓勵出來的，創新的基礎是技術、知識、能力、責任、態度及熱情，這些基本的因素因素的發揮，與組織文化及管理制度均有密切的關係，至於圖書館如何進行創新，如何培養創新的環境組織，圖書館主管階層必須了解創新活動的過程模式，以有系統的方式來推動創新。以下就組織、管理階層及館員三方面分述圖書館組織創新行為成功之道。

### 一、組織方面

變遷和創新是促使組織發展的主要動力；長期不變動的組織很容易產生惰性，喪失對環境的敏感性與調適能力(註37)，對於處在變遷迅速的資訊時代新定位之下的圖書館，尤其不利。一般而言，欲將圖書館從傳統的官僚價值體系，轉為企業化、創新化的組織，圖書館應先營造一種不僅重視工作績效，且強調內部企業家精神(Intrapreneurship)(註38)的組織文化，利於創新意念的醞釀、滋長，並維持組織中創新活動不斷持續，俾使整個組織活潑、創新有生氣，進而達到組織創新的目標。組織的創新與其使命、目的有密切的關係；因此，圖書館的願景及發展目標須明確，要使不同專業或工作任務的館員皆分享共同的使命和目標，才能鼓勵創新行為(註39)。

能激發創新的組織，在組織結構、組織文化具如下的特色。首先，在組織結構方面，是有機式結構、有充裕的資源及各單位間高度溝通。創新組織的特色在於整體組織的鬆散彈性，組織內部溝通管道流暢，其工作內涵亦較重專業能力而輕職責劃分。而工作指派與資源分配的決策則較傳統組織分散。此外，亦應強調工作豐富化，組織中的成員應定期輪調，以便讓每個館員皆可經常接觸新出現而富有挑戰性的問題，並接觸到最多的不同刺激與想法(註

40)。

其次，在組織文化方面，是結果導向、高衝突容忍度、高風險容忍度及低外部控制。一個充滿民主氣氛及夥伴關係( Partnership )感覺的工作環境，是員工發揮創意的基礎。質言之，館員的意見與觀念在圖書館中皆能得到尊重，同時，館員對於影響其工作事項的決策，亦享有充分參與及溝通的機會；因為，參與是個體社會性和心理性的共同特質，館員在參與過程的滿意，正符合了館員的安全性、社會隸屬性及自尊性的需求。而此亦是館員發展潛能與自我實現的重要基礎。再者，自主的工作團隊成員能有共識與認同感，有互信的心理並相互支持，且能主動付出心智能力和技術能力，自動地尋找問題、思考問題及解決問題，夥伴關係互相支援的合作行為能提高組織效能。另外，在一個鼓勵館員參與多個團體的組織氣氛中，館員有更多機會在不同場合表達其新想法，創新對個人所造成的風險便愈低，個人對新想法所負的責任，便能分散在館員之間。此外，廣泛參與新想法產生的過程，亦能大量促進館員對創新的接受度並讓創新推展執行順暢。另一方面，館員個人參與多個團體，亦有助於克服組內缺乏正式訴求管道的障礙，並提供另一種非正式的訴求管道(註 41)。

## 二、管理階層方面

管理階層需重視與支持組織創新，對新事物能包容，了解圖書館的內在與外在環境，提供容許發揮創意的環境，適時地激勵館員，讓員工學習和發展，使館員有主動投入現有工作的承諾感，願意接受責任，極力貢獻與投入，進而發展創新的行為。

組織的創新文化是經由管理階層長期的努力培養才能塑造成功的，而非僅經由短期的管理控制所能奏效(註 42 )，創新的圖書館需要充分授權、充分自主、控制工作壓力的管理者，由於官僚體制組織本質上對於創新行為的排斥，因此管理階層須特別注意減少官僚體制對館員創新行為的壓抑，並能對館員的創新行為肯定，鼓勵館員提出不同意見，管理者只要懂得人際關係的支持，及在工作監督中對館員創新行為給予支持與肯定，管理階層與館員良好的夥伴關係會把工作的人際環境，變成為人際支持的激勵因素，是提昇工作生活品質的要素，館員在這種組織文化下發展具創新力的各種作為，則組織內的創新就能順利進行與推展。最後，創新可能以失敗收場，因此管理階層須有承擔的風險的準備；如果創新不成功就會遭受嚴厲的懲罰或是失去工作，則創新精神將會消失殆盡。所以，在鼓勵館員發表創意的同時，管理階層也應明確表示勇於承擔風險，容許館員犯錯(註 43 )。

基本上，被認為好的創新較可能為館員所接納與認同，而如何使組織成員認為該創新是好的，事先資訊的提供與雙向溝通很重要。同時，根據 Rogers(1971)的研究，創新在組織中的擴散，先是由創新者(Innovators(2.5%))開始，接下來是先期的採用者 (Early Adopters (13.5%))，再擴散到早期的大眾(Early Majority (34%))，後期的大眾(Late Majority)，再到落後群體(Laggards (16%))(註 44)，同時 Burton(1987)亦指出，應用微電腦於圖書館各項作業時，其擴散過程亦有相同的模式(註 45)，因此，為使創新在組織中順利擴展，除了要有創新者積極推動外，找出早期的採用者，更是推展創新行為一個重要的策略。

## 三、館員方面

圖書館是由館員組成，圖書館的創新能力源於館員創造性思考能力的具體展現。因此，

如能培養與提升館員的創造性思考能力，對圖書館的創新能力將有極大的助益。在人力資源方面，此意謂著工作內容與館員素質的提升，如在人力資源的管理與運用方面，對訓練與發展高度承諾，激發館員工作潛力與創意，重視館員的合作及共識。換言之，圖書館除了須甄選具有創新人格特質與企業家精神的人才，且須讓館員們處於一個能激發創意、願意承擔風險、接受改變的「開放」環境中，方能極力擁護個人的新想法和理念(註 46)。創意的館員所需者，乃是高度的工作保障及個人安全感，亦即需要創新的自由(註 47)。在工作方面館員可以擁有充分的安全感、滿足感及創新的自主性，且在工作中有自我成長的學習機會，最重要的是，要能得到管理階層和同僚的肯定與尊重；如此，館員方能勇於將不尋常的想法提供給管理階層參考，圖書館創新的力量才得以持續不斷。

再者，對館員評鑑方式也應有所改變。以往單就管理階層做成的評比將只成為整個評鑑的一小部份。同僚評鑑的地位將會佔有更重要的地位，而且會形成一種評選過程，以彌補管理階層的不足。因為，同僚之間的肯定，更易激勵館員發揮個人的創新能力(註 48)。

同時，因為在創新活動中，工作內容勢必納入更大比例的專業人才以資適應變遷與效率訴求，因此館員須特別強調個人的「專業化」素養，所有館員皆能徹底了解特定專業的領域，時時準備向個人的能力極限挑戰。而，在個人的生涯規劃上，館員應致力發展職業生涯成長的興趣，且將組織視為職業成長載體，並將此強烈動機與組織的利益相結合(註 49)。且館員在觀念上須視改變為一項機會而非威脅，且個人須樂於接受變遷，並據此調整工作內容及行為表現(註 50)，圖書館創新的根源即在於此。

此外，根據研究，創新者多具有下列人格特質如：獨立性和自主性的人格、高度的自我期待、重視知識的價值、認知的開放性( perceptual openness )、敏感的調適性( sensitive adaptation )、理性判斷的能力( reasonal judgment)、直覺的洞察性( directive intuition )、幻想聯想的能力等(註 51)。而，Shapero(1985)亦認為創新者多擁有強烈工作動機、活力充沛、與眾不同等特性(註 52)。另一方面，Aiken(1980)亦指出在工作上，創新者通常比創意少的人輪調過更多個工作單位，而且平時亦花費較多時間與他人交談，也因此能獲致不同觀念的激發產生創意，並能獲得多人的協助完成創新的應用(註 53)。

至於館員應如何培養個人創意，學者則多認為靈活的思考是創意的泉源，因此建議要經常進行逆向思考，對周遭事物，可參考各方意見分析比較，訓練自己從不同或反向觀點思考，或借助外界的經驗反芻成個人創意等皆為可行的方法，同時生活方式宜多樣化，避免一成不變的生活習慣，導致思想缺乏彈性，減低創新能力。

## 陸. 結論

基本上，創新係將創意與現實條件互相結合，經由聯想使創意成為現實，並藉此達成與被服務者之間的良性互動，俾使組織能適應大環境變遷之需求。創新行為涉及新構想、新服務的產生、新的行銷方式等活動。易言之，創新是一種思考與行動之過程，在組織中引進一種新的做法，就是創新。

Martino(1979)指出，由於電信科技的發達，讀者不必到圖書館就可讀取圖書館中的電子



檔，經由印表機或傳真即可獲得所需之資料(註54)。毫無疑問的，電腦網路與電信科技的發展，會將讀者需要的資訊直接傳送到家裡或辦公室；證之現今網際網路的發達，圖書館被”繞行”(by-pass)的情形日形嚴重，因為網路型資料越來越普遍，任何人，只要有一台電腦連上網路，即可擷取其所需的資訊，而不必再經由圖書館。針對此現象，Lancaster(1978)甚至質疑：在未來的電子社會，人們是否還需要圖書館？(註55)

的確，由於提供資訊服務之營利機構發展的很快，圖書館不再是研究資訊惟一的來源。Hersberger (1997) 更為學術圖書館的未來感到憂心，過去學者經由學術期刊、論文、或書信留下手寫或印刷的書面學術溝通的紀錄，大多收存於學術圖書館，現在則是經由電子郵件、web互相溝通，由於電子通信愈來愈普遍，在這學者的電子通信迴路中，學術圖書館的地位在那裡？學術圖書館必須證明其存在價值，這是值得思考的問題(註56)。

事實上，創新的圖書館確實能加值，資訊系統設計者須要了解，圖書資訊專業人員具有將資訊組織成有意義群組的訓練，圖書館是系統的重要連結者，圖書館亦提供人性化的服務(註57)，圖書館引進創新即是要以更有效率的方法實行人性化的服務，然而圖書館存在的空間就在於是否能快速把科技整合到作業中，創新雖然對圖書館專業人員的心理造成某種程度之威脅，然而，唯有創新方是圖書館發展之圖。Olaisen等人(1995)以北歐最具創新力的圖書館之一的挪威管理學院圖書館為實証研究對象，發展了一個理論架構，用以量測圖書館的創新能力，包括五個量測值：成員對變遷的習性、主管與專業人員對專業領域知識的吸收及活動的參與、組織對外部的溝通網路(對其他單位的互動情形)、跨單位合作專案計劃及影響力、上層組織對圖書館表現的肯定與認同。該架構除了可以量測圖書館的創新能力外，亦可供圖書館主管培養圖書館的創新能力的工作重點，換言之，圖書館組織創新行為之激發在於培養館員能接受變遷，並多充實專業知識，經常與其他單位互動，並發展跨單位合作計劃(註58)。

雖然管理學大師Drucker(1976)在談到圖書館的文章中，認為圖書館是一個公共服務的組織、開放的系統，必須不斷地回應讀者的需求，但因圖書館人員會傾向於大力維護、遵循傳統作法，而並非努力朝向未來改進；因此，Drucker對圖書館適應變遷的能力評價並不高(註59)，亦即圖書館的官僚型組織阻礙圖書館之創新。但是，在廿一世紀知識經濟時代中，圖書館唯有創新才能迎合變遷中多元化的社會大眾需求，也才有生存的空間。而，圖書館之創新需要館員及管理階層全體動起來，深切了解組織創新的內容與意涵，發揮創新精神，使圖書館更能切合知識經濟時代的需求及配合環境的變遷，同時也是將圖書館資訊中心的新定位做最極致的發揮，以達到服務廣大讀者的終極目標。

## 註釋

- 註1 A. Downs, Inside Bureaucracy (Boston, MA.: Little Brown, 1966), 191.
- 註2 Donald E. Riggs, Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in Libraries (N.Y.: The Haworth Press, 1989), 1.
- 註3 Miriam A. Drake, “Managing Innovation in Academic Libraries,” College & Research Libraries 40 (November 1979): 505.
- 註4 Judy Reynolds and Jo Bell Whitlatch, “Academic library services: the literature of

- Innovation,” College & Research Libraries (Sept. 1985): 402.
- 註5 Verna L. Pungitore, Innovation and The Library (Greenwood, Conn.: Greenwood Press, 1995).
- 註6 G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians, 2<sup>nd</sup> Ed. (N.Y.: Academic Press, 1983).
- 註7 Jo. Bryson, “Strategies for Survival: Fostering Innovation and Intrapreneurship in Libraries and Information Certres,” In Bryson, Jo, Effective Library and Information Centre Management (Aldershot: Gower, 1990), 332-333.
- 註8 Johan Olaisen, Hugo Lovhoiden and Olav A. Djupvik, “The Innovative Library: Innovation Theory Applied to Library Services,” Libri 45 (1995): 79.
- 註9 E. M. Rogers, Diffusion of Innovation, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983).
- 註10 G. Zaltman, R. Duncan, and J. Holbek, Innovations and Organisations (New York: Wiley, 1973).
- 註11 V. A. Thompson, “Bureaucracy and innovation,” Administrative Science Quarterly 10 (1965): 1-20.
- 註12 L. Mohr, “Determinants of Innovation in Organisations,” American Political Science Review 63 (1969): 111-126.
- 註13 M. M. Rosner, “Administrative controls and innovations,” Behavioral Science 13 (1968): 36-43.
- 註14 R. W. Meyer, “The effect on library organization of current trends and innovations: A bibliography,” In Emerging Trends in Library Organization: What Influences Change ed. S. L. Lee (Ann Arbor, MI : Pierian Press, 1978): 109-121.
- 註15 Fariborz Damanpour and Thomas Childers , “The Adoption of Innovations in Public Libraries,” LISR 7 (1985): 231-246.
- 註16 P. C. Nutt, “Tactics of Implementation,” Academy of Management Journal 29 (1986): 220-261.
- 註17 李長貴, 組織行為 (台北市: 華泰, 民 87 年), 頁 360。
- 註18 A. Booz, and I. Hamilton, Organisation and Staffing at the Libraries of Columbia University; a Case Study (Westport, Conn: Redgrave Resources , 1970).
- 註19 李長貴, 組織行為 (台北市: 華泰, 民 87 年), 頁 340。
- 註20 Danny Miller, & Peter H. Friesen, “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum,” Strategic Management Journal 3 (1982): 1-25.
- 註21 Tom Burns, & O.M. Stalker, The management of innovation (London: Tavistock, 1961).
- 註22 Raymond E. Miles, & Charles C. Snow, Organizational strategy, structure, and process (New York: McGraw-Hill, 1978).
- 註23 Thompson, op. cit., 1.
- 註24 C. R. Dunlap, “Organizational Patterns in Academic Libraries 1876-1976,” College and Research Libraries 37 (1976): 396-405.
- 註25 M. L. Kohn, and C. Schooler, Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification (Norwood, New Jersey: Ablex Publ., 1983).

- 註26 E. H. Schein, Organizational Psychology, 3rd (Englewoods Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, 1980).
- 註27 Thompson, op. cit., 3.
- 註28 K. Musmann, “The diffusion of innovations in libraries: a review of the literature on organization theory and diffusion research,” Libri 32, no. 4 (1982): 257-277.
- 註29 Michael A West, & James L. Farr, (Eds.). Innovation and Creativity at Work (New York: Wiley, 1990).
- 註30 Walter R. Nord, & Sharon Tucker, Implementing Routine and Radical Innovations (Lexington, MA: Lexington Books, 1987).
- 註31 Fariborz Damanpour and William M. Evan , “The Adoption of Innovations Over Time: Structural Determinants and Consequences in Library Organizations,” LISR 14 (1992): 465-482.
- 註32 W. Luquire, “Attitudes toward automation/innovation in academic libraries,” Journal of Academic Librarianship 8, no. 6 (1983): 344-351.
- 註33 Charles McClure, Joe Ryan, and William E. Moen, “The Role of Public Libraries in the Use of Internet/NREN Information Services,” Library and Information Science Research 15 (1993): 7-34.
- 註34 Karen Finlay and Thomas Finlay, “The Relative Roles of Knowledge and Innovativeness in Determining Librarians’ Attitudes Toward and Use of the Internet: A Structural Equation Modeling Approach,” Library Quarterly 66, no. 1, (1996): 59-83,
- 註35 R. M.Kanter, The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation (New York: Simon and Schuster, 1983).
- 註36 McClure, op. cit., 7-34.
- 註37 S. P. Robbins, Organization Theory: Structure Design and Application. 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1990), 420-458
- 註38 Bryson, op. cit., 330
- 註39 同註 17, 頁 342。
- 註40 Thompson, op. cit., 12-13.
- 註41 Thompson, op. cit., 12.
- 註42 Bryson, op. cit., 333.
- 註43 Bryson , op. cit., 332.
- 註44 Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker. Communication of innovations: a cross-cultural approach, 2nd ed. (N.Y.: Free Press, 1971),180-182.
- 註45 Paul Burton, “Microcomputers as Innovation: Policies for Implementation in Libraries and Information Services,” The Electronic Library 5, no. 4 (1987): 210-220
- 註46 Bryson , op. cit., 332.
- 註47 Thompson, op. cit., 10.
- 註48 Thompson, op. cit., 14.
- 註49 Thompson, op. cit., 10-11.
- 註50 Bryson, op. cit., 333

- 註51 B. Rabanoff, and J. R. Rossiter, "Recent Development in Applied Creativity," International Review of Industrial and Organizational Psychology 9 (1994): 283-324.
- 註52 Albert Shapero, Managing Professional People: Understanding Creative Performance (New York: Free Press, 1985), 200-203.
- 註53 M. Aiken, S. B. Bacharach, and J. L. French, "Organisational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies," Academy of Management Journal 23, no. 4 (1980): 631-652.
- 註54 Joseph P. Martino.(1979) "Telecommunications in the Year 2000," Futurist 13 (April 1979) :99.
- 註55 F. Wilfrid Lancaster, "Whither Libraries? or, Wither Libraries," College & Research Libraries 39 (Sept. 1978): 346
- 註56 Rodney M. Hersberger, "Leadership and Management of Technological Innovation in Academic Libraries," Library Administration and Management 11, no. 1 (Winter 1997): 29.
- 註57 Drake, op. cit., 505.
- 註58 Olaisen, op. cit., 79-90.
- 註59 P. F. Drucker, "Managing the Public Service Institution," College and Research Libraries 37 (1976): 3-8.