

圖書館組織之研究

盧 秀 菊

國立臺灣大學圖書館學系暨研究所教授

【摘 要】

現代科技發展日新月異，電腦、通訊和網路的結合，使得讀者之資訊需求量不斷增加；因此，現代圖書館面臨空前壓力。資訊社會中，資訊之傳佈與利用為圖書館最重要的功能。而資訊社會的新需求導致圖書館重新考量其任務、目標、服務、組織結構、館員任用、以及管理技術的調適與變革。

本文探討二十世紀以來，圖書館組織之理論、系統理論與圖書館環境、人力資源理論在圖書館組織之應用、圖書館組織與其內外環境的錯綜複雜關係，以及邁向二十一世紀資訊時代之際圖書館組織在其內外環境影響下所作的調適與變革。

從本文探討本世紀以來的圖書館組織，可以看出一九九〇年代的圖書館，已在組織理論及結構方面作相當的創新與變革，如平行組織與平面組織即為其例證。而在邁向二十一世紀的社會，電子圖書館和虛擬圖書館即將美夢成真之時，圖書館是否仍然維持目前的有形組織結構，是否將虛擬化，俾便達到以資訊之傳佈利用而不以資訊之典藏擁有為目標的圖書館服務，是目前眾所矚目的議題。本文乃拋磚引玉之作，甚願先進學者專家對圖書館組織有更精深的研究，是所期盼。

【ABSTRACT】

Modern technology such as computer, communication, and network has made a significant impact on the library information services in the 1990's. The information needs of library users have been increased enormously. Therefore

the dissemination and access of information become the most important functions in modern library. In order to survive in the information age, library starts to evaluate its mission, objectives, services, staffing, organization, and management techniques. Library organization is one of the topics to draw the attention of library professionals.

This paper is to study the theories of the library organization, system theory and library environment, human resources theory and its applications to library, as well as library organization and its internal and external environments ever since 1900. Also studied are the changes and innovations already made by the library under the influence of external and internal environment in the past decade.

This paper concludes that modern library has made some changes and innovations for its organization both in theory and in practice since 1980, parallel organization and flat organization are just two examples. Once the predicted electronic library and virtual library are coming into existence in the future, the library organization will be changed greatly, and information access rather than information holding will be the main function of library services. This paper is just a preliminary study of library organization in this aspect. The author do hope there will have more detailed studies about library organization that the library will be prosperous in the next century.

壹、圖書館組織理論

現代管理學的知識領域、包括管理哲學、管理功能、企業功能與管理技術。而管理功能也就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）。

一、組織

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1)

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) 及組織之分層 (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2)

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3)

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4)

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5)

綜合以上所列三項定義，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及社會需要時所作的各種措施。

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6)

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者，而其研究之重心迭有更易。現代機構之組織理論，諸家說法不一，現將本世紀以來的主要學說簡述於後。

(一) 古典學派 (Classical School)

德國學者韋伯 (Max Weber) 以研究官僚體系 (Bureaucracy) 著名。他

的組織結構以官僚層級（Bureaucratic Hierarchy）為架構，以職責（Responsibility）和控制（Control）為依歸。

法國學者費堯（Henri Fayol）的管理理念重視計劃和控制，他把管理功能分成規劃、組織、指揮（Command）、協調和控制；強調職權（Authority）、紀律、指揮統一（Unity of Command）、重視組織的總體利益而非個別利益。（註7）

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（Coordinating）、報告（Reporting）、預算（Budgeting）等功能。而其管理原則（Management Principles）中，以指揮統一、控制幅度（Span of Control）、分工（Specialization of Tasks）、職權線（Authority Line）和幕僚職位（Line and Staff Officers）；以及依目

的、程序、顧客和地點劃分部門等觀念較為重要。蓋力克的管理原則，其後為其他學者所修正，並強調協調、等級（Scalar）、功能、職權線職位和幕僚四項原則。（註8）

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9）

（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，企業組織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反面的影響。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10）

（四）個人激勵（Individual

Motivation) 學說

有別於組織被視為官僚階層體系，二十世紀後半葉以後，組織被視為社會機構；換言之，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11）

總之，圖書館組織理論由二十世紀初之機械論轉變到二十世紀後半葉之有機論。換言之，由重視組織結構、控制技術和工作效率的學派，轉變到重視人際關係的學派，其強調重點在於授權、僱傭自主、信任與開放、人際互動等；可謂大步向人性管理邁進。（註12）

以上所簡略討論的組織理論僅包括古典學派、科學學派、古典和科學學派之修正、以及個人激勵學說等。如以此為圖書館組織所應用的理論之全部，則有以偏概全之譏。圖書館在其組織之結構理論及應用方面，亦採取其他學說。以行政組織與管理理論而言，眾說紛紜，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13）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，本文以後各節將陸續介紹；而近十年來，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。因此，簡言之，圖書館組織方面應用的行政管理學說頗為分歧，不定於一家之言，在以下各節將討論系統理論與人力資源理論等在圖書館組織方面的應用。

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（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14)

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15) 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)。圖書館組織結構是將圖書館之人員及工作項目作適當的工作分工及職位分類，以達圖書館服務之目的。(註16)

貳、系統理論與圖書館環境

論及圖書館及其環境之關係，系統理論 (Systems Theory) 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。

一般圖書館是以官僚體系之層級制組成，同時又是專業組織，提供讀者專業性知識及服務，圖書館員則是讀者與知識或資訊之中介。然而，論者以為，

純粹以官僚層級制組成之圖書館，在執行其專業業務時，有以下之缺點：

1. 目的錯置，常過份強調作業過程而非服務目標。
2. 制度保守，適合穩定的環境而非變動的環境。
3. 溝通有限，是由上而下的溝通，不是由下而上或平行的溝通。
4. 官僚體系強調功能之非個人性 (Impersonality)，不符合專業服務強調個別需要之精神。(註17)

因此，繼官僚制的組織理論之後，有學者主張組織應較具有機性 (Organic) 與人性化 (Humanistic) 之性質。

近半世紀以來，圖書館事業的組織朝向專業化發展，更將專業官僚制 (Professional Bureaucracy) 融入傳統的機械官僚制 (Machine Bureaucracy) 組織之中，強調滿足讀者需要之資料與服務，編製索引摘要並實施新知服務項目，對讀者提供學科 (Subject Field) 的圖書館服務。圖書館朝向提供學科的服務，表現在各類型圖書館組織方面，如公共、大學暨學術、專門圖書館，都有學科部門的成立，以提供各學科具深度的圖書館資訊服務。(註18)

此外，第二次世界大戰以後，環境的變遷，包括各國在政治、社會、經濟、教育和文化方面，都帶給機構莫大

的衝擊。機構之組織理論亦在改變之中。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。如以圖書館而言，可以圖1示之。

由圖1所示，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、

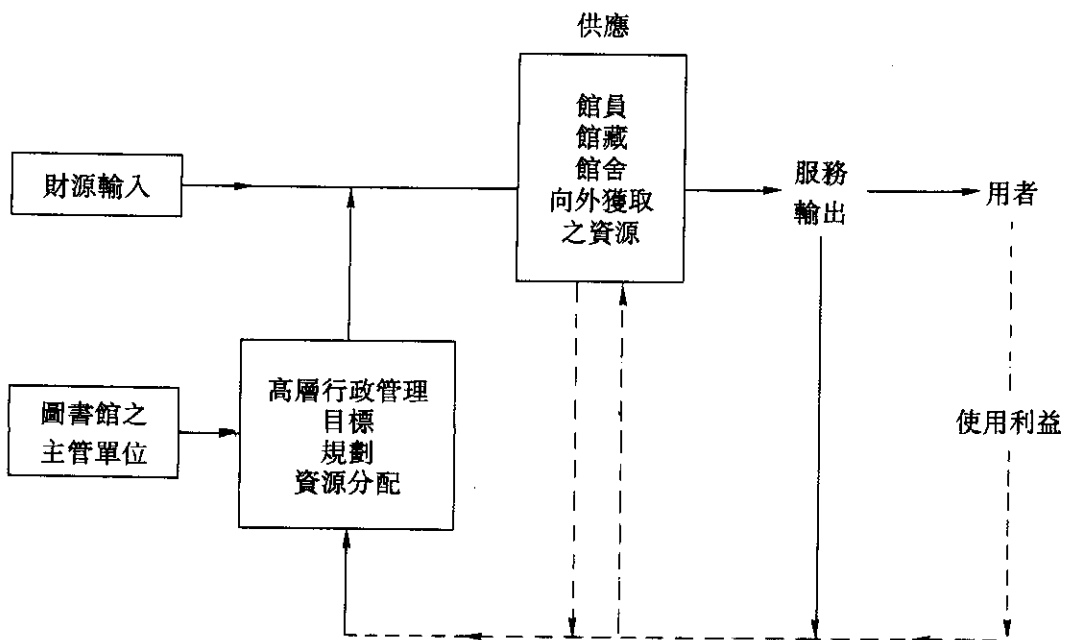


圖1 圖書館系統之管理週期圖

資料來源：Ken Jones, Conflict and Change in Library Organizations: People, Power and Service (London: Clive Bingley, 1984), 48.

組、股等組成。(註19)

參、人力資源理論在圖書館組織之應用

圖書館組織，不論以傳統理論的官僚制為架構或以系統理論的環境互動說為依據，圖書館的組織皆包含官僚式組織層級與職務分工的專業服務。圖書館之服務以提供知識和資訊為最終目的，服務品質之良窳端賴圖書館員之素質，因此，人力資源之利用是圖書行政之重要課題。人力資源之妥善規劃，涉及圖書館組織內人力之利用和職務之分配，本節即以圖書館組織之立場探討圖書館人力資源之利用及配置。

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20)

一、領導 (Leadership)

權變之領導論 (Contingency Leadership) 主旨在期望組織之領導人能盱衡實際環境而變通其領導風格，其目的在提高部屬工作績效，其措施可採激勵方法。

衡量情況之領導論 (Situational Approach to Leadership) 主旨在期使

組織之領導風格和實際情況相配合，以期能營造有利於組織改變之組織氣候和組織文化。

在管理工作方面，組織之領導人所扮演的角色有以下三方面：決策、資訊與人際關係。(註21)

二、社會技能 (Social Skills)

人力資源利用之社會技能，以人際關係技巧 (Interpersonal Skills) 之培養為主。在組織中，信息和決策之傳達，除透過正式組織結構管道之外，輔以非正式組織管道和良好的人際關係和溝通，可使得館員之工作有效率，滿足讀者之需要。(註22)

三、集體工作 (Teamwork)

集體工作之精義在團隊精神。團隊精神有助於組織內全體成員福祉之提昇和士氣之振奮。集體工作群可正式組成，而成為組織內的作業系統一部份，具有組織所賦予之職權。然而，非正式組成之集體工作群亦在組織內並存，有時可彌補正式組織的集體工作群之不足，但有時則干擾工作之進行。(註23)

至於圖書館之人力資源管理系統，如配合圖書館之既定目標、現有資源、工作系統和科技、心理社會條件、以及變動的環境等，則可設計出以下模式，

如圖2所示。

圖2保留了傳統公共圖書館的層級制結構，並融入了圖書館專業之服務。此圖中，所有的人員配置皆是以組群（Team, Grouping）為單位，如高層管理人員（Senior Management Team）、專業工作人員（Professional Field Team）、圖書館及其他服務人員（Library and Other Service Point Groupings）等，皆由一群人而非一個人組成。由於各項圖書館工作由組群人員擔任，減少層級組織之上下層之層級，使得傳統金字塔式層級組織平面化（Flatten）了。雖然圖書館層級制之層級減少，每層人數增加，彼此之間的授權和磋商亦增加；然而，職權線之走向，仍是由上而下。換言之，權力之走向，仍是由圖書館之母機構而來，然後權力向下分配出去。由於同樣性質的工作，由相同職位之組群人員執行，增加工作人員之獨立自主性及集體決策（Team Decision），使得圖書館組織亦由機械式（Mechanistic）的官僚層級組織轉變成有機式的組織（Organismic Type of Organization）。（註24）

此外，圖書館館員亦透過委員會或專案小組參與高層管理之決策，是為參與式管理（Participative Management）。（註25）例如，大學圖書館組

織中把學科專題和服務功能兩方面之專業人才交替配置，形成較公共圖書館更為複雜的人力資源配置組織圖，可以傳統的層級組織呈現或以較新的矩陣組織呈現。圖3即是大學圖書館的矩陣組織圖，將公眾服務與技術服務組成為功能性的矩陣圖，縱向軸為公眾服務功能之各組，橫向軸為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。矩陣式觀念的組織具有彈性，可以把一些新的圖書館的組別納入現有圖書館組織中。此種安排，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；而功能方面做調整，把原本無橫向關係的公眾服務與技術服務部門相連結，以達到組織有彈性，有增加新功能及新服務項目的能力。（註26）

肆、現代圖書館組織與環境

一、現代圖書館經營管理

近十年來，圖書館經營管理之理念與方法頗有改變，圖書館不能自我閉鎖，囿於封閉系統範疇之內。圖書館不再只是書籍的保存場所；資訊不但是圖書館的基本資源，也是「商品」（Com-

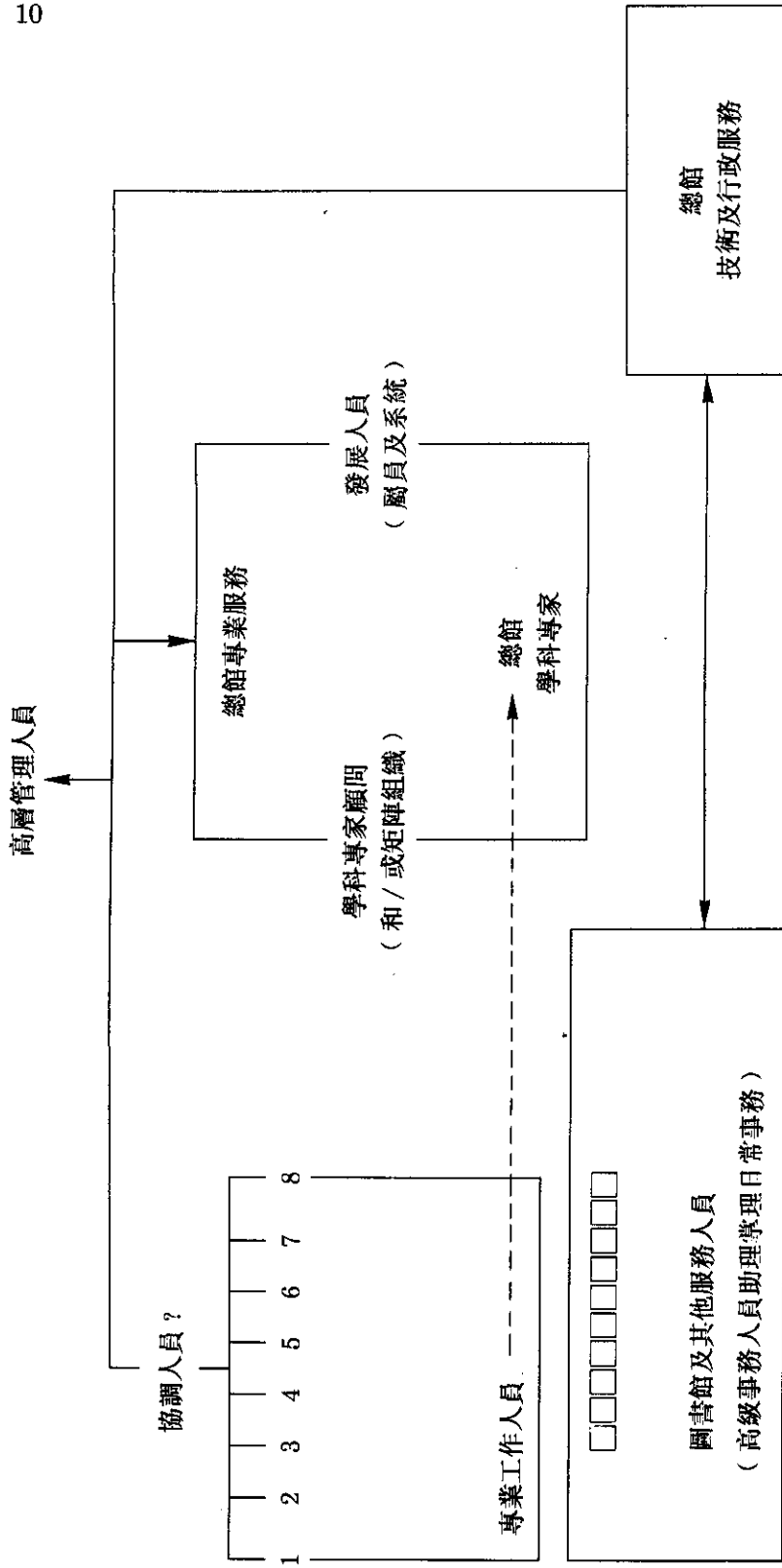


圖2 公共圖書館人力資源系統管理結構圖

資料來源：Ken Jones, Conflict and Change in Library Organizations: People, Power and Service (London: Clive Bingley, 1984), 150.

圖書館行政與作業委員會

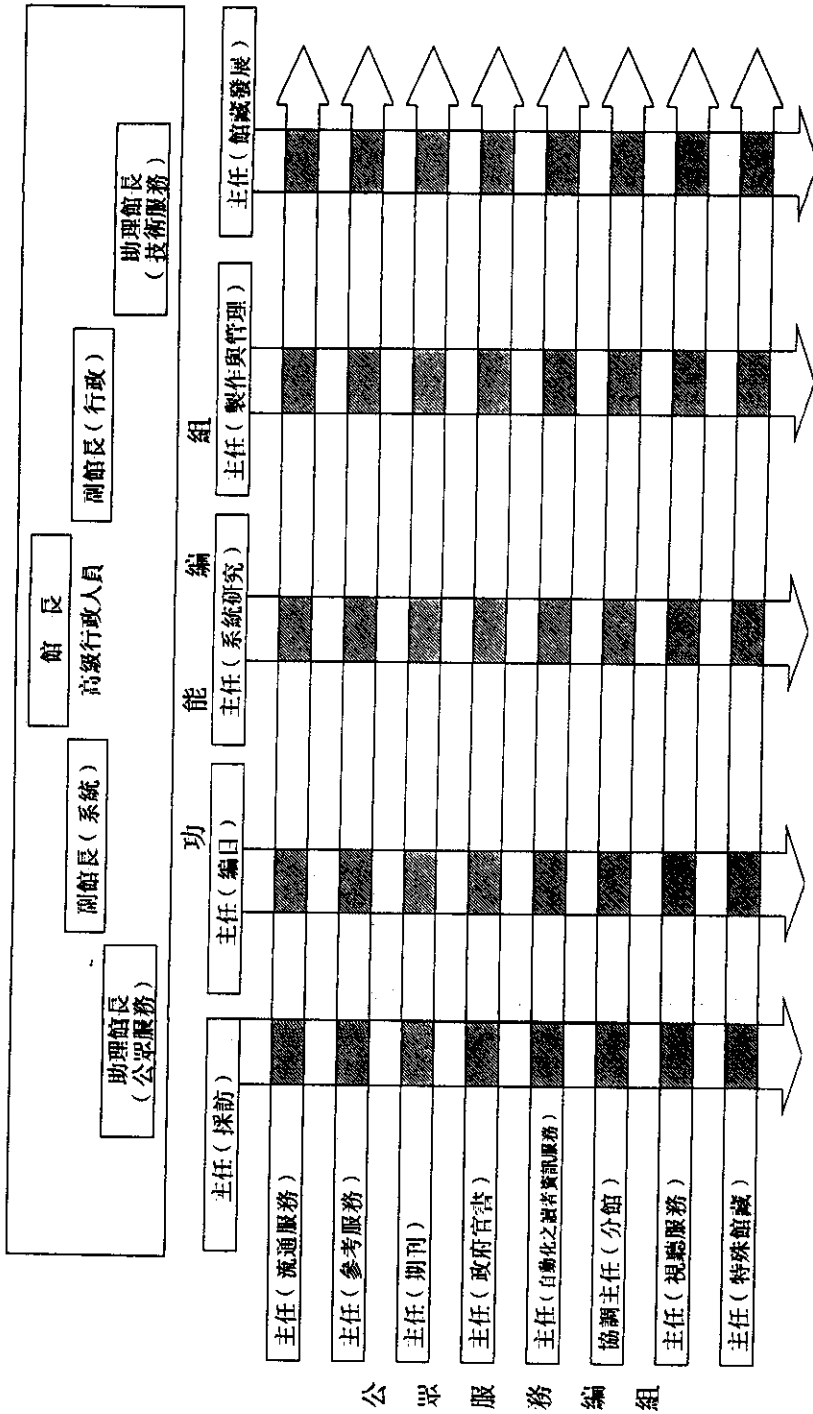


圖3 大學圖書館功能組織圖 (矩陣圖)

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 Shimmom (London: Clive Bingley, 1976), 105.

modity)，可經運用，轉變成可以交易的附加產品。圖書館與資訊中心欲適存於資訊經濟（Information Economy）的環境中必須積極、主動、企業取向。今日的圖書館事業不只是限於圖書之管理，而是涉及其他資源，如人力、技術、財務、以及資訊的管理。此外，圖書館之產品和服務要有效的做市場行銷的工作。今日圖書館及資訊中心，有的組織頗為龐大，行政管理人員必須具備經營管理長才，以及創新和企業家精神，才能有效的勝任經營管理之職責。（註27）

一九九〇年代的圖書館環境，論者以為，對圖書館造成的衝擊有：讀者需求增加，圖書館講求效率效能，圖書館須滿足讀者、館員和社區的需要；以及配合日新月異的資訊科技的發展。圖書館的管理即是在此環境下，設計一整體性的經營方法以因應急遽變動的環境，其經營的績效即是善用圖書館本身之各項人力、物力、財力資源以營造有利的管理氣候。換言之，圖書館必須妥善規劃經營管理的程序。（註28）

二、現代圖書館組織之外在環境

前曾簡述二十世紀以來，古典學派、科學學派、個人激勵學說、系統理論，以及人力資源理論在圖書館組織方

面之應用。隨著時代的演進，環境對圖書館的影響愈來愈大，圖書館的經營管理在理論和實務方面在過去十年間有相當的改變與調適，而預料在未來，改變幅度將更寬廣。

以圖書館和環境而言，學者注意到兩者之關係，主張以積極主動的態度經營圖書館，並特別重視經濟之緊縮、工作態度與環境之改變、以及圖書館服務之商業化和私人化等問題。此外，並強調科技、管理風格、組織文化，以及外在環境之改變等因素，對組織內環境所產生的影響。布瑞生（Jo Bryson）觀察過去十年之變化、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，見圖4所示。

圖4是布瑞生氏以系統理論為基礎，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（註29）所設計的。該管理策略圖，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。該圖之管理理念是認為，現代圖書館與資訊中心的行政管理人員必須體認其所負的責任重大，尤其在圖書館財源日絀並日漸傾向由「使用者付費」（User Payment for Use）的情況下，使用者對圖書館服務的要求相對的日益增高。為

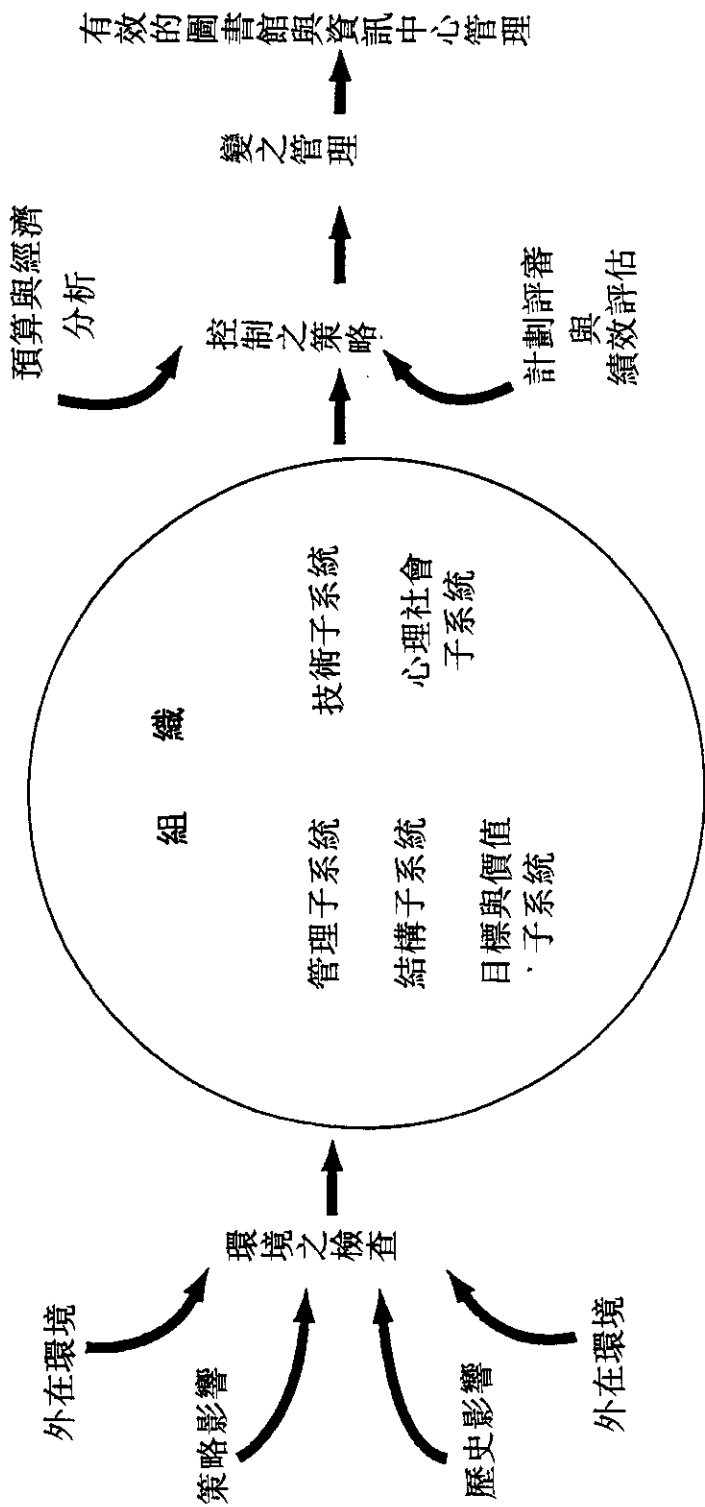


圖4 圖書館與資訊中心之管理策略圖

資料來源：Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower,1990) , xii.

有效經營管理，圖書館必須盱衡全局，考量圖書館之內外環境，作妥善因應，全盤規劃、並講求管理策略。（註30）

(一)圖書館之外在環境

圖書館之外在環境的複雜程度決定其內部組織運作時的因應措施，如果僅有四、五種因素影響圖書館，則其外在環境可謂單純；如有十種以上因素影響圖書館，則其外在環境可謂複雜。如影響圖書館之因素不常變動，則其外在環境可謂穩定；如因素時常變動，則其外在環境可謂不穩定。

圖書館與資訊中心之外在環境可分為以下的範疇：全國與社區之一般經濟情況、圖書館之財務資源狀況、一般科技發展之情形、圖書館過去發展之歷史、圖書館之讀者與其需求、圖書館服務轄區之人口分配情形、圖書館人力資源之供需狀況、館外對圖書館資料與資源之供給情形、圖書館所處之工業環境、圖書館所在之社會與文化環境、政府與政治之力量等。（註31）圖5為圖書館之外在環境圖。

(二)外在環境對圖書館之影響

外在環境對圖書館與資訊中心之影響，視其組織之大小而定，圖書館愈大，其組織分組愈細，其功能分工愈細，則受外在環境之影響愈大。同樣

的，環境愈複雜，其內在組織愈受到影響，分組分工細密，組織日益龐大，以因應環境之變遷及其產生之需要。

機構內部之組織受外在環境之影響，早在一九六一年，伯恩斯（Tom Burns）與斯托克爾（G. M. Stalker）二氏即提出其看法。當外在環境穩定時，組織內部環境即以規劃、程序、明確之權力層次為特色，是典型的官僚體制組織；組織可專注於目前的運作及日常效率等問題，而不必做長程規劃及預測，組織結構的性質是機械式的（Mechanistic）。相反的，在複雜而不穩定的環境裡，行政人員就必須不斷的分析相關的環境因素，計劃必須因結果的迅速改變而不斷修正，決策必須依靠足夠的資訊做正確抉擇，溝通管道必須開放；因此，組織結構的性質是有機式的（Organic）。伯恩斯與斯托克爾把組織分成機械式的和有機式的，可進一步與組織內之子系統相比對，即可看出機械式組織內之子系統，以及有機式組織內之子系統各有特色。（註32）詳見附錄一。

一九六九年，勞倫斯（P. Lawrence）與洛爾希（J. Lorsch）二氏亦分析組織之外在環境與其內部結構之關係。不同於上述伯恩斯與斯托克爾二氏，把機構整體組織分做機械式的和有機式的；勞倫斯和洛爾希二氏則專注於機構內的

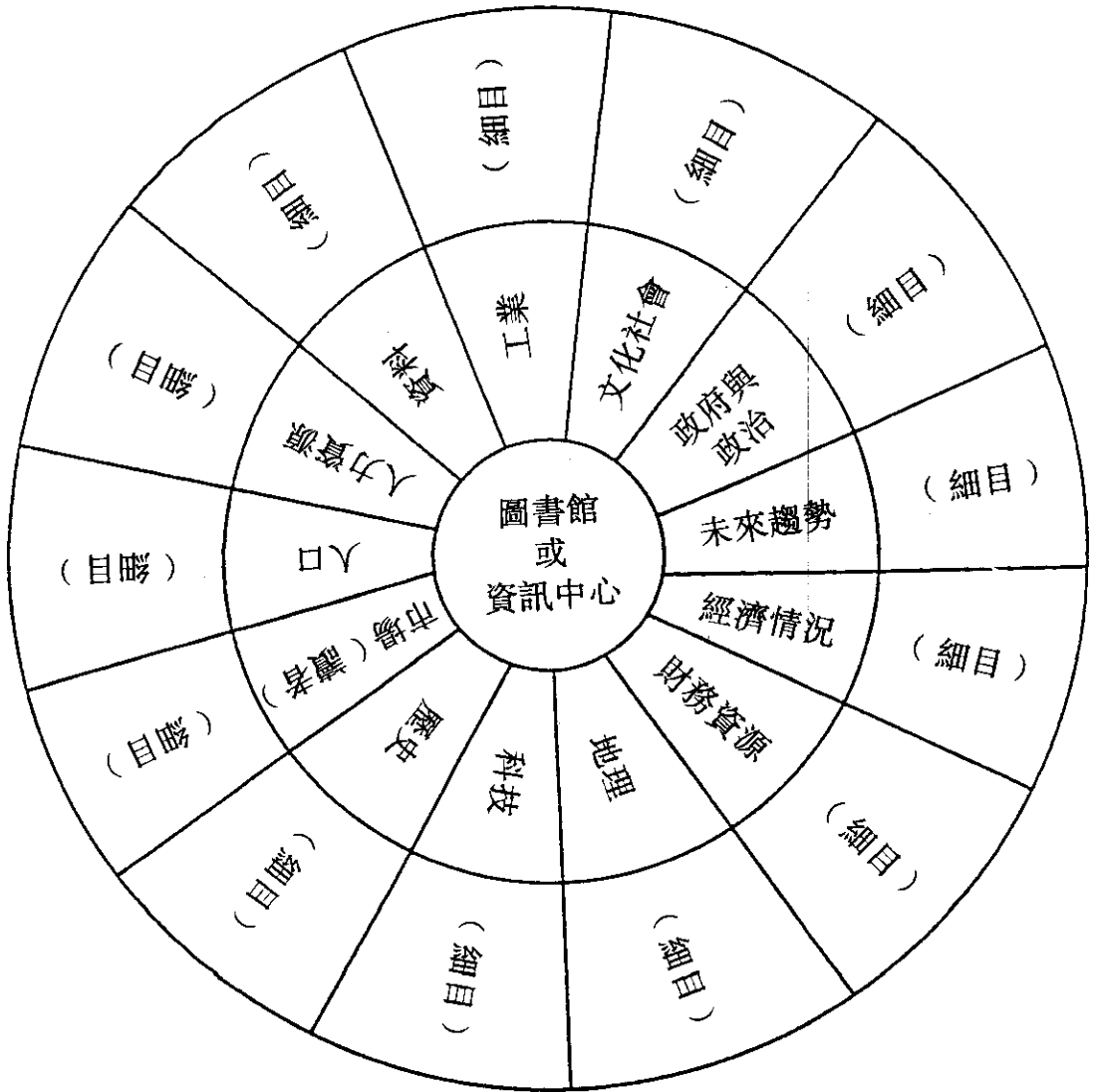


圖5 圖書館外在環境圖

資料來源：Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower, 1990), 25.

部門或子系統與其外在環境之研究。機構內部門或子系統之環境愈穩定，則該部門或子系統之結構愈正式。各部門之子環境使得各部門發展出一套其特有的配合機制（Mechanism），亦構成各部門之結構及特色。此說法用在圖書館方面，例如：書目控制部門之子環境穩定，則該部門之作業平穩地推動，是屬於比較機械式的組織結構；工作之進行依規則、程序進行，並接受上級嚴格之監督，比較少個人決策的空間。相反的，圖書館的讀者服務部門，館員在尋找資訊時必須較具創意性，經常作決定，並比較不受上級之監督，該部門之組織結構較具彈性，傾向有機式的組織結構。總之，依據勞倫斯和洛爾希二氏的說法，圖書館可以配合外在環境的需要而設計內部各子系統的結構，（註33）見附錄二。

伍、現代圖書館之內部組織

圖書館之內部環境，亦即是其內部組織，如經過檢視，知其優缺點所在，則較易設計計劃方案，應用組織之優點而克服其缺點。近十年來，有兩個組織系統的模式可予利用，以研究圖書館內子系統，子系統間的個別情形及其相互關係，茲介紹如后。

一、卡斯特與羅斯偉格二氏之組織系統（Kast and Rosenzweig's Organizational System, 1984）

此組織系統模式把組織視為開放的、社會的、科技的系統，並由五個子系統組成，見圖6。

圖6之圖書館組織系統由五個子系統組成：

1. 管理子系統（Managerial Subsystem）

管理子系統統合整個組織系統，亦即其組織內部其他四子系統之整合及對外環境之協調。其功能有：規劃、計劃發展、人事、協調與控制、政策制定、聯繫、行銷、組織發展、決策、權力分配。

為使管理子系統有效運作，可評估其與其他子系統之相互關係及配合事項，包括：組織之價值、目標、政策是否達成，資源、職責、職權是否分配妥當，組織之結構是否配合組織內部之情況和組織外在環境而設計，控制過程是否提供有效的反饋機制（Feedback Mechanism）以使組織運作有效而成功等。

至於評估管理子系統所需的資訊來源包括：各種計劃、報告、政策之手

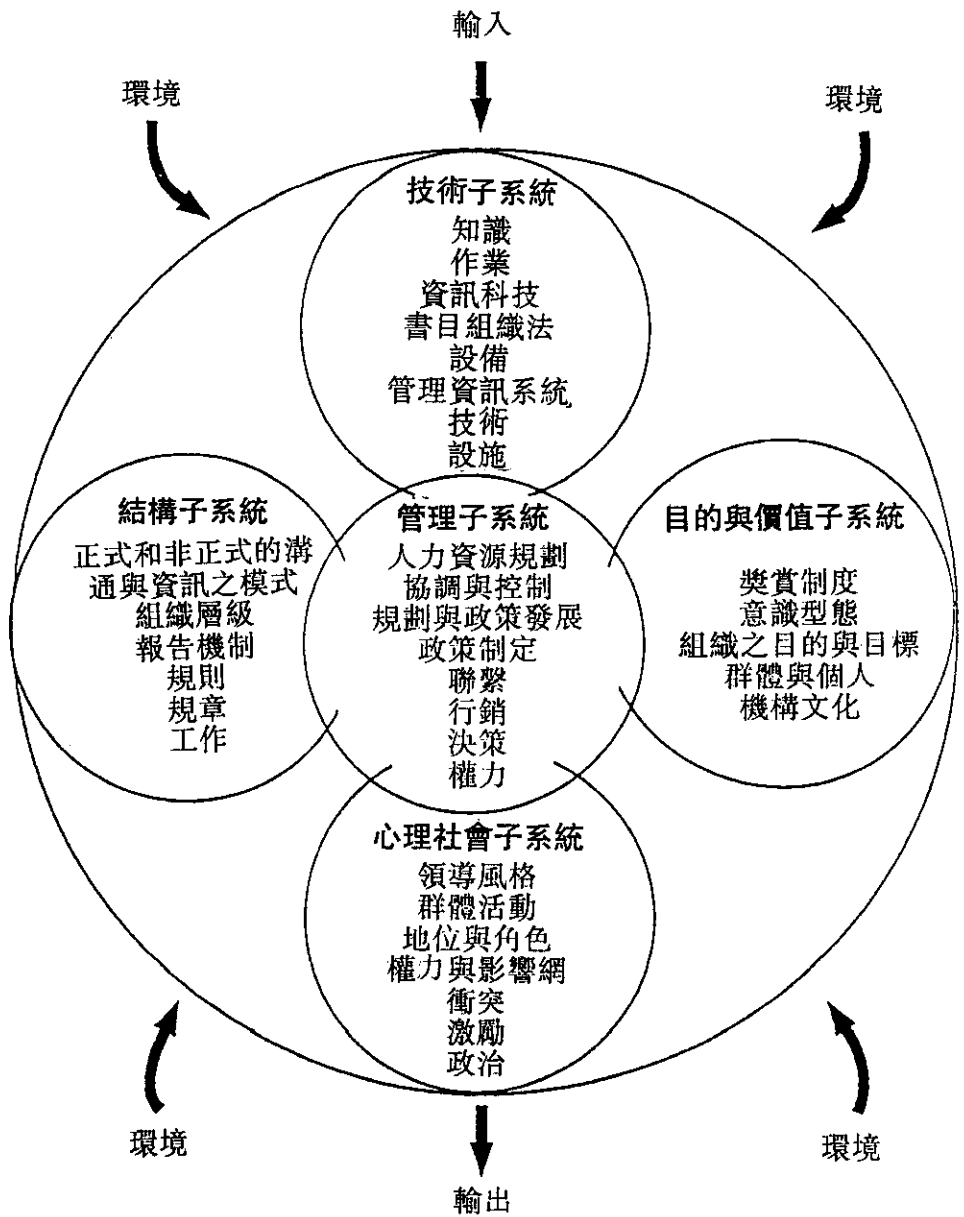


圖6 圖書館之組織系統圖

資料來源：Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower, 1990), 39.

冊、管理之報告、訪問、問卷和一般的觀察。

2. 技術子系統 (Technical Sub-system)

技術子系統之工作是把「輸入」轉化成「輸出」，包括技術、技能、方法、資訊、科技、以及設備之轉化。有些類型的圖書館亦運用到知識與資訊管理系統，因為技術子系統內之館員會需要不同程度的知識和資訊，以配合使用其技能和完成其職責。此外，技術子系統與其他子系統間亦有關，例如，其與組織結構子系統和心理社會子系統亦相互影響。

評估技術子系統，可從其所使用之各種技術著眼，考量其是否適合該組織之結構、該機構之文化、以及對其外在環境作適當的回應；換言之，考量其是否有效能。此外亦須講求效率，即採用之技術，如分類編目等，是否使工作效率彰顯。

3. 結構子系統 (Structural Sub-system)

結構子系統連接技術子系統與心理社會子系統，亦即涉及以下之課題：報告機制 (Reporting Mechanism)、組織結構、正式和非正式的溝通管道與資訊流向、組織層級、以及規章規則等。

結構子系統決定了組織內各項工作 (Tasks) 之分工與統合。結構子系統須具備暢通於全組織的溝通管道、以及明確的職權線走向；兩者皆須在層級式的組織結構中表現出來。圖書館所使用的組織結構必須反應外在環境的需要，並且利用適當的科技技術。

在評估結構子系統時，可由組織內之組織圖、工作說明書、程序手冊、政策手冊、對工作方法及溝通方式之觀察心得、以及訪談及問卷等獲取所需之資料。

4. 心理社會子系統 (Psychosocial Subsystem)

心理社會子系統由組織內之個人及群體，透過群體活動、領導風格、政治、衝突、友誼、激勵、權力與影響網等，交錯互動，而形成的子系統。其影響的因素包括態度、期望、感覺、以及個人及群體的目標等。技術、機構之文化、以及外在環境亦影響到心理社會子系統。

分析心理社會子系統所用的資訊可來自訪談、問卷、以及一般觀察心得等。

5. 目的與價值子系統 (Goals and Values Subsystem)

目的與價值子系統決定該組織之文

化及一般氣候。組織的目的和目標之是否能達成，端賴組織之環境是否處在一種努力去做，並能契合目的目標之要求的情境下，才能奏功。

評估目的與價值子系統所需之資訊，可透過訪談、問卷和一般觀察所得，並查核組織之目的與價值，是否可以透過組織內各種計劃方案以完成之。（註34）

以上敘述了卡斯特與羅斯偉格二氏的組織系統，其在圖書館之應用，可參見圖6。至於評估此組織系統所需之各種資料及資訊，見附錄三。

（二）畢爾氏之社會系統模式（Beer's Social Systems Model, 1980）

畢爾氏的社會系統模式為另一個探討組織內部各系統之間關係的模式。畢爾（M.Beer）把組織內之系統的八個單元（Components）名之為：環境、人員、組織結構、組織行為與作業、人力資源輸出、組織的輸出、機構的文化、以及強勢聯盟等。（註35）

在此八單元的系統中，人員、組織結構、組織行為與作業、以及人力資源輸出系統，深受外在環境中的市場、社會因素、科技、機構文化、以及強勢聯盟等範疇之影響。舉例言之，人員之需要和期望深受組織結構之影響，其期望或能得到滿足，或遭受到挫折。此處之

組織結構包括結構本身、其政策、工作結構、會議結構、控制和會計系統，甚或僅僅是機構本身所在建築之空間運用與佈局。換言之，人員與組織結構之互動關係，又牽動並影響組織內之行為方面的作業過程，如領導模式、決策過程、問題解決之過程、規劃、目的設定，以及其他的人際行為關係。

八單元中的人力資源輸出系統所產生的效果，如組織之效能之達成、對組織之盡職、競爭之意願、個人內心及外在意願之滿足、依賴與支持、合作理念、以及現實之面對等，都要依靠組織之人員、結構、以及行為之交相互動，才能完成。

以上八單元系統，除已述說的組織之人員、結構、行為、以及人力資源輸出等四系統之外的，其他三單元系統，包括組織的輸出、機構的文化、以及強力聯合等，又彼此交相作用，彼此互動，並受到第八單元系統環境的影響，完成錯綜複雜的社會系統模式。

在企業組織內，此社會系統模式產生了經濟的效益和生活的品質。此觀念應用在圖書館方面，即產生了服務及績效；因此，圖書館之內部組織及其環境之錯綜複雜關係及其互動，亦可採用畢爾氏之社會系統模式說明之。（註36）

陸、現代圖書館組織之改變

一九九〇年以來，現代圖書館在邁入未來的電子圖書館與虛擬圖書館時代之前，在現有圖書館組織之下，試圖引進新的組織形式，以解決當前的問題。平行組織（Parallel Organization）是在現有的圖書館官僚制層級組織之外，另以任務編組方式組成，以因應當前面對的新資訊科技的衝擊及新服務項目的增設。平面組織（Flat Organization）則是在現有的專業官僚制層級架構下，招集擁有新技能並肯受激勵的圖書館成員，組成以讀者需求為取向的服務工作組群，此工作組群中儘量減少中層主管，而使組織結構平面化，以便工作組群中之館員各別直接服務讀者，達到直接服務的最佳效果。以下即就此二種圖書館組織加以介紹。

一、平行組織（Parallel Organization）

（一）平行組織之產生及意義

環境之改變促使組織理論改變，企業界積極推動「工作生活之品質」（Quality of Work Life, 簡稱QWL）的觀念，組織如能增進員工之滿意度和

機會，則可增加工作之效率及產品。平行組織即在此情況下應運而生。

平行組織由傳統的官僚層級制衍生出，而與其平行存在，是平行的、永久的組織，與官僚層級制的直線組織（Line Organization）同樣重要。平行組織旨在發展規則、政策與程序。其成員即是原來官僚層級組織中之成員。規則、政策與程序之制定與實施是直線組織，亦即層級組織之職責；而平行組織則提供新觀念的思考、分析和形成，以解決特別問題，至於新觀念的採用與否，仍由高層行政人員作最後決定。

平行組織自一九七四年起開始發展，與直線組織相結合，是一九七〇年代廣為流行的社會技術理論（Sociotechnical Theory）之一部份，亦是組織發展學派之一部份。起初稱為「並行組織」（Collateral Organization），是行政管理人員可運用的工具，以輔助現存的正式組織之功能。其後此輔助性組織擴大及於全部組織，並稱之為「平行組織」，其特色為具彈性並能解決問題，其理念為增進員工之權力和機會，因此有助於組織結構之改變。

組織內有二類問題：日常工作所產生的體力或心理方面的問題，以及非日常工作所產生的心理方面問題。傳統官僚制組織只處理前者，而不涉及後者。

而參與式的組織（Participatory Form of Organization）則可以處理後者。平行組織與傳統的直線組織並存，使得行政管理人員多一項選擇，以解決組織內的問題。

二種組織並存，另一目的是為組織內工作的個人提供更多的機會與較大的權力參與機構內的工作。平行組織使得組織內職位較低的屬員可與較高的長官居於同等地位處理某些特別問題。這些屬員因此獲得表現自己的機會，在組織內分享權力，同時展現工作能力。透過彼此的互動，組織內之成員學得新技能，並較能因應新環境的工作。總之，平行組織增強組織內個人的滿意程度，使組織較有效能，以應付外來環境的新壓力。此外，參與成員擬定計劃以達成組織的目標，因此而縮短與上層行政主管的溝通管道。（註37）

（二）平行組織之設計與實施

平行組織之設計與實施是其成功與否的關鍵。參與的組群（Groups）必須具有以下條件：

1. 參與的組群必須具備相當的知識和技能以便系統地表達問題；
2. 正式化的程序強化組群之效能；
3. 參加之組群必須與組織之縱向式與橫向式結構相整合；
4. 組群必須是組織之正常單位而非特殊單位。

位。

成立平行組織須經以下五階段：

1. 透過對全組織之宣導教育，期使全組織成員樂見平行組織之成立，並熱衷參與。
2. 分析組織內之運作情況，分析包括問卷、訪談和觀察。
3. 決定平行組織所應包括之部份，統合縱向與橫向組織，務必使全組織之溝通管道暢通。
4. 平行組織內每一組群賦予一項專案，組群內成員可自由表達意見並作決策去完成該專案特定目標。在實施過程中，組群如能瞭解在知識和問題層面運作行為則更順利。儘管各成員在層級制組織內有不同之職權，組群內各成員之權力相等，此種權力相等的觀念是平行組織之特色，但是並不影響原來層級制內行政主管的監督權力。
5. 一旦解決方案達成共識，經行政主管同意後，即交由提出方案之個人或組群付之實施。（註38）

（三）平行組織在圖書館之應用

圖書館應用平行組織之可行性很高，不少專門圖書館，因其母機構採用平行組織，因此亦採用平行組織。此外，平行組織亦可應用在學術圖書館與公共圖書館方面。

資訊時代中，科技產品充斥，影響

所及，線上檢索、微電腦之應用、著作權之考慮、讀者流通記錄之隱密性、文獻遞送政策、資料資訊以印刷及電子出版形式的聯合使用、服務費之收取等，都是當前重要話題。圖書館另外還面臨合作管道、預算緊縮、以及新服務項目之推廣等問題。圖書館面對如此複雜的環境和問題，圖書館與其社區及環境之互動必須積極主動。為解決問題，發展計劃，作法必須創新和彈性。在此情況下，參與式解決問題之方法應運而生。

而同時，傳統的圖書館工作，如採訪、分類編目、流通、公眾服務等仍然存在，由傳統的圖書館層級組織維持其運作。此種直線組織足以應付一般性問題，而新生與突發問題則有賴平行組織才能運作。

前所論述平行組織之意義、設計和實施都能應用於圖書館，此處將討論平行組織結構內專業人員與非專業人員之參與問題。一般而言，專業人員納入平行組織之內，非專業人員之納入與否，則端賴圖書館個別之考慮決定。非專業人員因教育及其他條件所限，終難望在組織內晉升至很高的職位。然而，在平行組織之編組下，其工作亦有表現的機會。此時，專業人員如能對非專業人員，適時予以激勵和督導，接納他們的意見，則不但非專業人員因此而更瞭解組織之目的目標，全組織更因此而提高

效能。

平行組織有不少優點，然而圖書館是否採用之，仍須慎重考慮。平行組織涉及組織改變，須從長計議其改變是否有助於組織內功能之充分發揮；同時，其設計和應用相當費時費力。此外，圖書館之大小亦影響到平行組織實施時之難易程度；然而只要設計妥當，大小圖書館皆可受益。（註39）

小型圖書館之平行組織可簡略如圖7所示。該圖顯示傳統的官僚式層級組織與平行組織並存；而平行組織內所任用之人員是圖書館原來層級組織內之人員，並未添增新的人員。

大型圖書館如學術圖書館，可利用平行組織以引進新科技、或提供新服務項目，利用圖書館原有採訪、編目、流通、參考、行政等部門之人員以應付各種新生的問題並提供新增的服務項目。大型公共圖書館亦可利用平行組織配合原有的層級組織，作任務編組、新職務分配，以應付新環境之挑戰。（註40）

(四) 平行組織尚待解決之問題

平行組織之應用在解決傳統層級組織所不能解決之問題，但是往往仍然受高層行政人員之影響，而未能充分利用平行組織內每一成員的潛能。然而，平行組織擴大了組織內成員的參與、提高組織成效，保障了員工的「工作生活之

品質」。

員工雖然提高了參與的機會，但以下三問題仍須解決：1.如何分配薪資所得；2.新企業管理精神如何與當前的官僚層級制相容；3.新工作項目威脅到機會均等之目標。

一般而言，平行組織增加組織成員貢獻組織成長和穩定的機會，但組織成員亦應受到相當的報償。平行組織參與的成員是經過選擇的，具有代表性，而非所有組織內成員全部參與。此外，尚有自主、參與、反饋等課題亦是值得探討的。

平行組織是組織發展及改變的最新嘗試，由一批行為科學家和研究者從理論出發，教育他人，推展到實際工作環境中。有不少的應用實例，其結果是成功的。

任何組織之結構改變都需要投注大量的心力和時間，尤其需要強有力的領導支持新發展，因為一般人對改變都會抗拒，必須有高度的投注，才能克服種種困難。

在因應改變時，平行組織在下列二種情況下可採用之。其一是組織難以達成其目的，其成員體認到改變之需要時，則會考慮使用新方法和新方案，此時，平行組織是其可採用的方法之一。其二是具創新精神的行政主管，相信平行組織可以改變組織，因此採取行動，

說服、教育其他組織成員，而採用平行組織。

總言之，平行組織將繼續為因應改變並圖求創新的機構所採用。同時，配合研究者的嘗試，平行組織將謀求改進並更切合實用。（註41）

二、平面組織（Flat Organization）

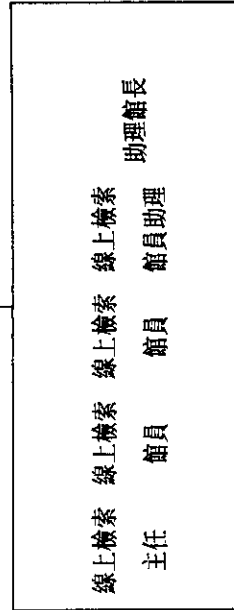
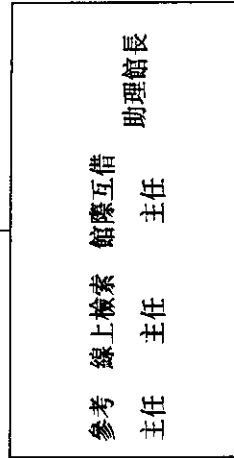
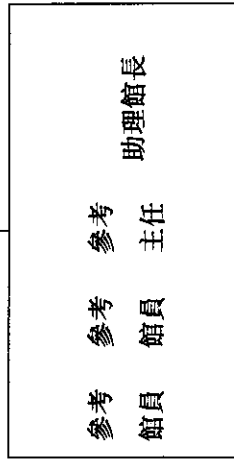
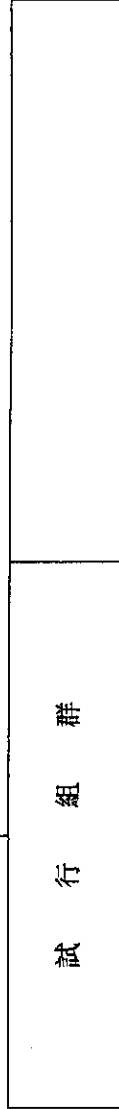
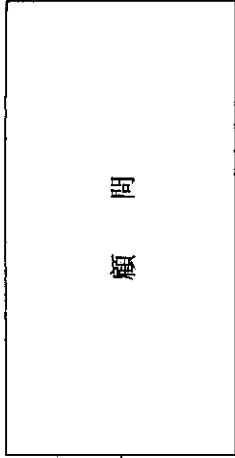
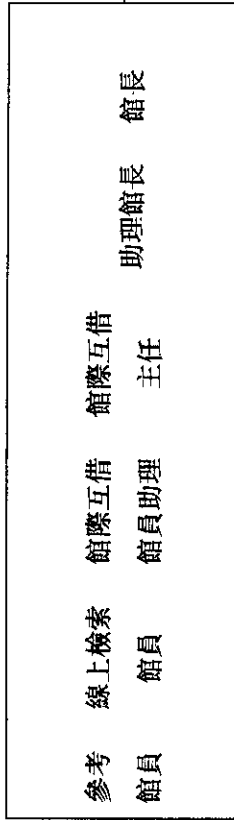
當前影響圖書館服務的諸多因素中，以資訊科技的發展，造成的衝擊最大。「無紙社會」（Paperless Society）的呼聲曾喧騰一時。然而，圖書館方面因應改變所採的創新措施尚頗為緩慢。當然原因很多，經費短絀、人員缺乏、技術欠缺等，不一而足。

圖書館長久以來是有組織的資料和文獻的貯藏處所。迄今，各類型圖書館仍以印刷資料為主要館藏內容。圖書館之組織亦是反應館藏之媒體內容；從資料之採訪、編目、到提供讀者利用，皆是針對媒體形式而設計的，以官僚式層級制為主要組織結構。如今，情況丕變，圖書館存在的目的在提供迅捷的資訊服務，並且是針對讀者需要的直接服務。

在各類型圖書館中，受到科技之衝擊，由當前的圖書館轉型成未來的圖書館，以大學與學術圖書館，以及公共圖書館二大類，感受壓力最大。因此這二

(一)平行組織

指 導 專 員 委 員 會 顧 問 組 群



(二)層級組織

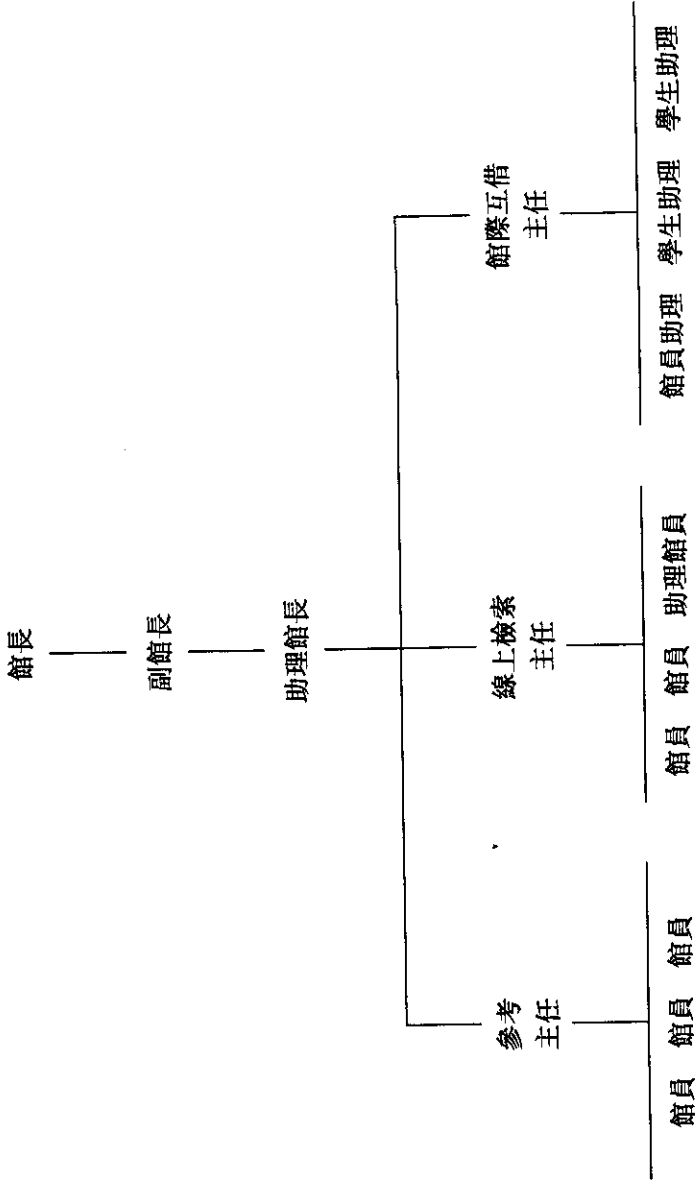


圖7 圖書館平行組織與層級組織圖

資料來源：William Fisher and Beth L. Brin, "Parallel Organization: A Structural Change Theory," Journal of Library Administration 14 : 1 (1991) : 56-57.

類圖書館都有學者提出組織改變的理論，試圖在目前的組織結構上稍加改變，以便應付當前作業與服務所遭遇的困難。

大學與學術圖書館方面，有路易斯（David W. Lewis）所提出組織的模式。（註42）他首先探討五個組織結構的理論，可以應用到大學與學術圖書館方面的；其次把大學與學術圖書館之組織結構放在此五個組織結構中討論之；最後，設計出路易斯本人期望的有效能的大學與學術圖書館之組織模式。該組織模式包括五大部份：1.修正的專業官僚層級組織結構（The Modified Professional Bureaucratic Configuration）；2.彈性資源分配；3.採用管理資訊系統（MIS）；4.減少圖書館製作功能，如圖書館裝訂工作項目的刪除；5.發展各館之組織哲學。（註43）而在其中修正的專業官僚制層級組織結構一項，提出組織平面化的看法。現就平面組織作詳細介紹。

大學與學術圖書館大部份採用官僚式層級制，配上專業分工，即由上層行政主管，經中層管理人員，到館員，到職員，是職權亦是職責之走向，大部份職位由專業人員擔任。此組織結構下，圖書館之效能不能十分發揮，有以下幾個原因：1.以技能標準化做為協調機制，在複雜的組織中，不能充分發揮作用；2.

專業人員偶而自作主張，決策不完全配合組織之目標；3.革新之成功有賴於專業工作項目作適度的調整，以及專業人員之間的合作，這在傳統的層級和專業分工的組織結構下，不易達成。

有效能的大學與學術圖書館，首先要能遴選人才，予以激勵，使其技能精進。因此，圖書館必須鼓勵專業行為，修正的專業官僚層級組織結構最能符合需要。此種組織結構之下，中層管理人員減少，把權力集中在最高層的少數行政人員手中，但是決策權可以適度下放，放至基層的執行人員身上。如此，則整個圖書館組織平面化（Flatten），高層行政人員和基層執行人員距離拉近。工作分配給基層人員，同時授權，在工作執行過程中，基層人員適度的即時作決策，則可分散決策之責任與負擔，不必將所有的決策集中在少數高層行政人員手中。同時，配以暢通的溝通管道，以及非專業人員的支持，逐漸減少非專業工作項目，多採用新資訊科技，訓練圖書館員新資訊科技之使用技能，並妥善規劃及控制使用之方法，此種修正的專業官僚層級組織結構可提高圖書館的效能。

在此組織結構下，自主性高而分工細的專業人員，如僅以「同僚」的身份統御之，則這些專業人員是否會僅為個人的目標而非組織的目標而努力？為防

止此流弊的發生，可發展以讀者為中心的工作組群（Client-center Work Groups），把才智技能相類似的館員，集合六至十人，組成一工作組群，特為某一主題或某些讀者而服務。如此，雖專業自主，但工作組群有特定的工作目標；為維持專業水準而有同僚競爭的壓力，並藉著組織協調工作的加強，此平面化組織當可發揮相當的效果。（註44）

至於公共圖書館方面，前第參節所述瓊斯（Ken Jones）氏所設計的「公共圖書館人力資源系統管理結構圖」（圖2），即是以傳統的圖書館層級制結構，配以圖書館專業的服務，在圖2中，所有的人員配置，皆以組群為單位，如高層管理人員、專業工作人員、圖書館及其他服務人員，皆由一群人而非一人組成。如此，減少層級組織上下層級數，使傳統的金字塔式層級組織平面化（Flatten），工作人員既具獨立自主性，亦須配合組群之集體決策，使得圖書館組織由機械式的官僚層級組織轉變成有機式的組織。（註45）

此外，公共圖書館方面，薛爾頓（Brooke E. Sheldon）亦提出平面組織之主張。他觀察企業界之策略規劃，亦歸納出學術界的策略規劃有以下二種趨勢：1. 創新式領導之出現；2. 中層管理人員之消失。以資訊為基礎的機構（In-

formation-based Organization）的來臨，機構所需要的人員，不再是傳統的中層管理人員，如監督、協調人員；而是大批的專家（Specialist）。專家憑藉運用知識和資訊的能力，透過個別的工作以及和機構內同僚互動，而使機構之業務推展，機構需要簡明而易於達成的目標，專家直接面對其使用者或顧客，提供服務，而後直接向上層管理人員報告，因而導致僅職司監督、協調之責的中層管理人員之消失。使用在公共圖書館方面，把傳統的官僚式層級制之層級減少，而使組織結構平面化，平面組織使公共圖書館形成以讀者需求為服務目標的館員組群，以貫徹為讀者提供最佳服務的終極目標。（註46）

柒、結 論

· 本文探討二十世紀以來，圖書館組織之理論、系統理論與圖書館環境、人力資源理論在圖書館組織之應用、圖書館組織與其內外環境的錯綜複雜關係，以及圖書館組織在其內外環境影響下的因應變革。圖書館組織在歷經本世紀的穩定持續發展之後，如今步入一九九〇年代，正面臨邁向二十一世紀的轉形蛻變之期，應對當今的社會趨向有所省視。而圖書館是否能適存於未來的時代環境中，亦是目前圖書館學專家與圖書

館從業人員所關切的課題。

現代科技發展日新月異，電腦、通訊和網路的結合，使得讀者之資訊需求量不斷增加；因此，現代圖書館面臨空前壓力。資訊社會中，資訊之傳佈與利用為圖書館最重要的功能。艾諾威（Catherine Suyak Alloway）認為，圖書館為適存於資訊社會中，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47）換言之，資訊社會的新需求導致圖書館重新考量其任務、目標、服務、組織結構、館員任用、以及管理技術的調適與變革。而本文所研究的圖書館組織，即為邁向二十一世紀資訊時

代之際，所亟應加以調適變革的一項。

從本文探討本世紀以來的圖書館組織，可以看出，一九九〇年代的圖書館，已在組織理論及結構方面作相當的創新與變革，如平行組織與平面組織即為其例證。而在邁向二十一世紀的社會，電子圖書館（Electronic Library）和虛擬圖書館（Virtual Library）即將美夢成真之時，圖書館是否仍然維持目前的有形組織結構，是否將虛擬化，俾便達到以資訊之傳佈利用而不以資訊之典藏擁有為目標的圖書館服務，是目前眾所矚目的議題。本文乃拋磚引玉之作，甚願先進學者專家對圖書館組織有更精深的研究，是所期盼。

註 釋

- 註 1：Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, Management, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1981), 321.
- 註 2：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library Management, 3rd ed. (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1987), 54-56.
- 註 3：陳海鳴編著，企業組織與管理，修訂二版（台北：華泰書局，民75年），頁145。
- 註 4：Stueart and Moran, op. cit., 56.
- 註 5：Carlton Rochell, ed., Wheeler and Goldhor's Practical Administration of Public Libraries, Revised ed. (New York: Harper & Row, 1981), 101.
- 註 6：Stueart and Moran, op. cit., 57.
- 註 7：Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen, N.

- J. : Scarecrow Press, 1984) , 19-21.
- 註 8 : Ibid., 23-26.
- 註 9 : Stueart and Moran, op. cit., 4-5.
- 註10 : Martin, op. cit., 31-49.
- 註11 : Ibid., 51-88.
- 註12 : Charles Perrow, "The Short and Glorious History of Organizational Theory," in Management Strategies for Libraries : A Basic Reader, ed. by Beverly P.Lynch (New York : Neal-Shuman Publishers, 1985) , 232.
- 註13 : Stueart and Moran, op. cit., 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14 : Martin, op. cit., 12.
- 註15 : Howard M. Carlisle, Management : Concepts and Situations (Chicago : Science Research Associates, 1976) , 331.
- 註16 : Stueart and Moran, op. cit., 59.
- 註17 : Ken Jones, Conflict and Change in Library Organizations : People, Power and Service (London : Clive Bingley, 1984) , 27-34.
- 註18 : Ibid., 35-39.
- 註19 : Ibid., 46-49. Maurice P. Marchant, "The Library as an Open System," in Participative Management in Academic Libraries (Westport, Conn. : Greenwood Press, 1976) , 13-28.
- 註20 : Jones, op. cit., 82-83.
- 註21 : Ibid., 112-122.
- 註22 : Ibid., 123-124.
- 註23 : Ibid., 138-139.
- 註24 : Ibid., 147-151.
- 註25 : Ibid., 148, 151.
- 註26 : 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) , 102-105.

- 註27 : Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower, 1990) , xi-xiii.
- 註28 : Ibid., 16-17.
- 註29 : F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, The Nature of Management (Chicago : Science Research Associates, 1984) .
- 註30 : Bryson, op. cit., xiii-xiv.
- 註31 : Ibid., 24-32.
- 註32 : Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation (London : Tavistock, 1961) . 此處引自Bryson, op. cit., 33.
- 註33 : Bryson, ibid., 33, 38.
- 註34 : Ibid., 38-43.
- 註35 : M. Beer, Organization Change and Development : Systems View (Glenview, England : Scott, Foresman , 1980) . 此處引自Bryson, ibid., 43.
- 註36 : Bryson, ibid., 43-44.
- 註37 : William Fisher and Beth L. Brin, "Parallel Organization : A Structural Change Theory," Journal of Library Administration 14 : 1 (1991) : 51-53.
Jennifer Cargill and Gisela M. Webb, Managing Libraries in Transition (Phoenix, Ariz. : Oryx Press, 1988) , 22-23.
- 註38 : Fisher and Brin, ibid., 53-58.
- 註39 : Ibid., 59-61.
- 註40 : Ibid., 61.
- 註41 : Ibid., 61-65.
- 註42 : David W. Lewis, "An Organizational Paradigm for Effective Academic Libraries," College & Research Libraries 47 : 4 (July 1986) : 337-353.
- 註43 : Ibid., 337, "Abstract".
- 註44 : Ibid., 343-344, 348-349.
- 註45 : Ken Jones, op.cit., 147-151.
- 註46 : Brooke E. Sheldon, "Strategic Planning for Public Library Services in the 21st Century," Journal of Library Administration 11 : 1 / 2 (1989) : 202-205.

註47 : Catherine Suyak Alloway, "Naisbitt's Megatrends : Some Implications for the Electronic Library," The Electronic Library 4 : 2 (April 1986) : 114-115.

A framework for assessing the organizational structure according to its managerial, technical, goals and values, and psychosocial subsystems

	Mechanistic Organizations	Organic Organizations
Managerial Subsystem	<p>Controlling, high task, low relationship Assumes that people need to be governed by strict rules. Leader keep tight hold of reins, makes all decisions and avoids risks Formal hierarchy for coordination, control and authority.</p> <p>Authority at top, little delegation. Authority significant - top down Position power little acceptance of expertise power Structure dictates distribution of power, control, reward, information and communication systems. Coercive and reward power Seniority outweighs competence and experience - length of service important in determining leader</p>	<p>Innovative, creative, high task, high relationship Interdependent, mature relationship Authority dispersed, much delegation Use of mentors and role modelling Network structure of control, authority and communication</p> <p>Authority insignificant Emphasis on personal expertise power Power - expert Reward poser - pay for performance Risk taking, experiential</p>
Technical Subsystem	<p>Closely defined job description, division of labour</p> <p>Abstract nature of task is distinct from those of concern as a whole Operations governed by instructions Specialized differentiation of functions Emphasis on routine Highly formalized Precise definition of rights, obligations and technical methods attached to each functional role</p>	<p>Tasks continually adjusted and redefined Total situation of concern determines task</p> <p>Duties defined by purpose and staff inter-relationships Sophisticated, often automated Project work</p>
Goals and Values Subsystem	<p>Feelings repressed Hidden agendas</p> <p>Emphasis on written communication Interaction is vertical (superior-subordinate) Formal, aloof, distrustful Value system - win-lose, strive to preserve status quo, reactive not proactive to change Rules and procedures ferment distrust and encourage mediocrity Little to promote learning and growth Loyalty to concern, leader and/or part of the organization, stresses obedience to superiors Precise definitions of rights, obligations and methods into functional positions Power struggles and abuses of power Highly political</p>	<p>Lateral rather than vertical communication, providing information and advice rather than instructions and decisions Multi-channelled communication, innovative, risk-taking Two-way communication-mutual respect Relaxed, trusting, mutual respect, informal Win-win, collaborative, supportive Provides for quality learning environment both physically and psychologically Importance attached to expertise and affiliations outside organization in industry, technology and commercial environments Commitment to organization as a whole or to professional goals Much professionalism High regard for mentors and role modelling Individuals seen as agents for organizational learning Opportunity for self development and socially useful work</p>
Psychosocial Subsystem	<p>Less motivation for self-improvement, learning blocks Hygiene factors important sources of motivation Assumes subordinates are immature and dependent Little professionalism</p>	<p>Self-directed motivation Herzberg's motivators important Assumes subordinates are interdependent and mature Much professionalism</p>

附 錄 二

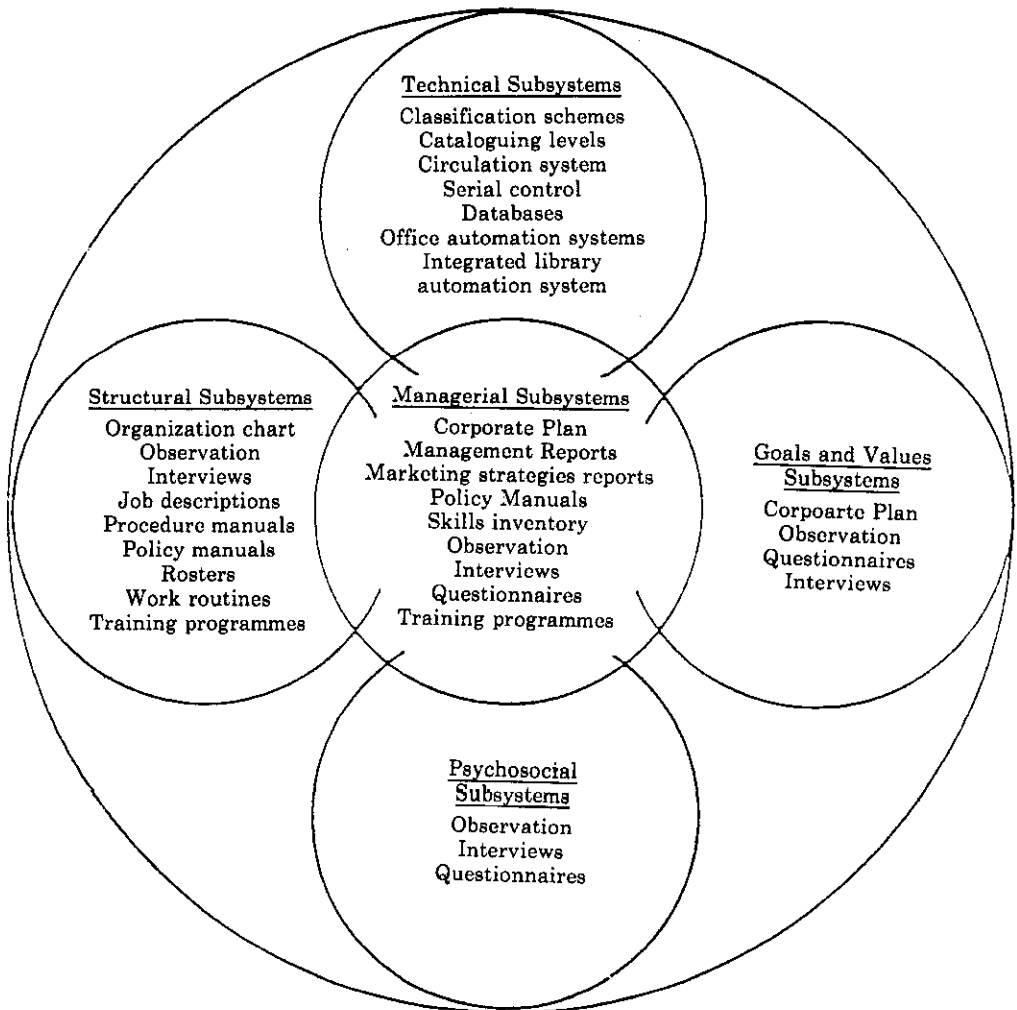
The effect of the environment upon the managerial, technical and structural goals and values, and psychosocial subsystems

	Stable Environments	Ustable Environments
Managerial Subsystem	<p>Authoritarian, close supervision Task-oriented Individuals have less control over jobs as decisions are highly centralized Use of staff and advisory personnel Minimum delegation of authority</p>	<p>Participative, appropriate to solving complex problems in groups or committees Decisions made at lower levels of hierarchy Relationship-oriented Less emphasis on use of staff functions Much delegation and decentralization Leader must provide initiating structure if task is too ambiguous.</p>
Technical Subsystem	<p>Many rules and procedures, highly specialized jobs, downward communication Structure and management must be appropriate to task The right person must fit the right job Many control points, frequent checks by management procedures</p>	<p>Flexible rules, broad jobs with diverse tasks Individuals perform diverse tasks Diverse products, demands are complex, diverse, rapidly changing. Emphasis on research and development, jobs less well defined.</p>
Structural Subsystem	<p>Organized by function Bureaucratic and mechanistic Structure and management of group must be appropriate to task Well-defined hierarchical group structures more appropriate for routine problems</p>	<p>Organized by product, service or subject. Subject specialists responsible for selection, cataloguing, classifying material and reference service. Open and structured Departments and individuals are integrated</p>
Goals and Values Subsystem	<p>Stresses advantages of hard work and Protestant work ethic Downward communication Type of organization is appropriate to goals and values of organization and to environmental culture Emphasis on efficiency</p>	<p>Lateral, upward and downward communication Decreased emphasis on individualism and increased emphasis on group/social ethic 'Higher-level' incentives, interesting jobs and achievement are held as important Increased sensitivity, openness, supportiveness. Emphasis on intuition and creativity, achievement of milestones rather than control points</p>
Psychosocial Subsystem	<p>Employees motivated to accomplish tasks for which there is a reasonable probability of success Have to perform to standards Individual has less control over his job Appraised according to clear performance standards</p>	<p>Higher level incentives such as interesting jobs and achievements are important Needs increased sensitivity, openness and supportiveness Performance criteria less clear, based upon critical incidents</p>

資料來源：Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower, 1990), 36—37.

附 錄 三

Sources of Information for the Internal Environment Model



資料來源：Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Brookfield, Vt. : Gower, 1990), 40.