

## 試論圖書館組織變革之源起與因應之道

### A Discussion of the Origin and Solution of Organizational Changes in Libraries

林 素 甘

Su-kan Lin

威靈頓維多利亞大學圖書資訊學系碩士  
Department of Library and Information Studies,  
Victoria University of Wellington

#### 【摘要 Abstract】

絕大多數圖書館均是以功能部門化組織結構為其主要之組織結構，然而功能部門化組織結構本身的限制與資訊科技所帶來的挑戰和衝擊，使得圖書館的功能部門化組織結構面臨改變或修正的議題。本文將從圖書館功能部門化組織結構之缺失，與資訊科技對其組織結構所造成的影響和衝擊兩方面探討圖書館組織結構產生變革之原因，進而討論圖書館組織變革之議題與其他類型之組織結構。

It is obvious that functional department structures are the main organizational structure in most libraries. However, due to the limitation of functional department structures and the impact brought by information technology, libraries have to reconsider the issue of transformation in organizational structures. This article aims to discuss the disadvantages of the functional department structures as well as the impact and influence of the information technology on organizational structures within libraries. Finally, the issues of the organizational changes and the modification of functional department structures within libraries are also raised.

#### 關鍵詞 Keyword

組織結構 功能部門化組織結構 組織變革 資訊科技

Organizational structure, Functional department structures,

Organizational changes, Information technology



## 壹、前言

自1960年代以來，圖書館漸漸成為資訊科技的主要應用者。圖書館希望藉著資訊科技，如電腦與通訊科技之強大功能，來提升圖書館的效率與產能；亦期望在先進資訊科技的幫助之下，圖書館能夠提供更完善之資訊服務，以求能更有效地達成圖書館之各項目標。在資訊科技不斷推陳出新的情形下，圖書館期望藉由資訊科技，來為他們解決目前圖書館所遭遇到的種種挑戰與難題。有些圖書館甚至將資訊科技視為萬靈丹，認為只要引進先進的資訊科技，藉其強大之功能便可解決所有的問題。不可否認地，資訊科技的引進確實讓圖書館擁有更強大的能力來達成圖書館之既定目標，如藉由線上文件傳遞與聯結外界資訊資源等服務的提供，圖書館能擴展對讀者服務的廣度與深度，更加滿足讀者之資訊需求，因而提高讀者對圖書館之滿意程度；再者，圖書館在資訊科技的協助下也可解決不少問題，例如減少重複與瑣碎性的工作、增加資料的處理效率、改善資訊檢索的速度和質量。

然而，在引進的過程中，資訊科技也為圖書館帶來許多新的挑戰與課題，例如如何利用新進資訊科技提供新的資訊服務項目，與如何在資訊科技的有效應用下，加強與讀者的互動關係；也就是說，對外的讀者服務在資訊科技的應用下，面臨重新調整與修正的挑戰。除此之外，圖書館的內部組織也同樣遭遇到重大的課題，譬如說，圖書館如何改變既有的作業流程，以融入新的資訊服務項目；而圖書館又應如何重新調配預算及人員結構，以提供更有效率的資訊服務；更甚者，圖書館的傳統組織結構，即以職務功能為導向的部門化組織結構，也將面臨資訊科技的挑戰。由於組織結構本身所具備的固定性，即穩定性與慣性，而使得圖書館的功能部門化組織結構，已

無法有效地應付資訊科技的快速發展，也無法滿足多變的資訊需求。因此，為迎合急遽變遷的資訊社會，與因應一連串的資訊科技之衝擊，圖書館已不得不審慎思考有關組織結構變革之議題，即為因應來自外在與內在之各種壓力，以及為確保圖書館之永續經營，圖書館需要發覺功能部門化組織結構上的缺失，進而對功能部門化組織結構提出修正，或是更進一步地建立新的組織結構，來取代原有之結構，以增加圖書館的組織效率與效能。

## 貳、圖書館組織結構

「組織結構」是組織的組成要素之一，意指將組織內之各項工作分配成許多不同之單位與管理職位，而在單位與管理職位間存在著已被定義好的權力運作關係、以及資訊與指示之傳達關係<sup>①</sup>。基本上，組織結構的基本設計包含報告層級、決策與運作機制，並提供必需之規則、程序與溝通體系等，以應付每日的經營管理與維持組織內部之穩定性<sup>②</sup>。因此，藉由組織結構的建立可將組織任務與職權關係，給予適當的區分與協調，以完成組織的目標。同樣地，為達成圖書館之目標，圖書館需確認達成目標之必需活動，並將類似或相關之活動加以分門別類，再將這些分別成群的活動歸於適當之單位，再依此分配工作項目，而形成圖書館之各部門的權責與任務；另圖書館亦依據職務的分級來指派人員至適當之職位，而形成一個職務分類的層級。在職務分類與作業分工的情形下，圖書館便架構出各部門間之權力與運作關係，與各職位層級間的職權和責任。

基本上，部門或是組別式的組織結構最常出現在圖書館之中，而劃分部門或組別的基礎則有(1)作業功能，如採訪、編目與流通；(2)活動，如裝訂和修繕；(3)讀者類型，如兒童、青少年等；(4)區域因素，如分館；(5)學科主題，如藝術、歷





史與科學；(6)資料類型，如期刊、非書資料等<sup>③</sup>。在圖書館組織中，這些構成組別或部門的基礎經常被混合使用，即在一個圖書館中可見到，以功能為主的部門結構，如採訪組與參考諮詢組，亦可看到以資料類型為主的部門，如非書資料組等。由此可知，圖書館的組織結構並不以單一的分類方法來區分內部的工作以形成部門，而是依據圖書館本身之情形與需求，來選取相關之分類原則而設立不同的部門。

雖然圖書館會選擇不同的分類基礎來設立部門，但是以功能職務為分類基礎的組織結構卻是圖書館最常採用的結構模式，即功能職務式組織結構在各類型圖書館中有著主宰性的地位，而其他形式，如以讀者類型或資料類型為取向的組織結構，大都扮演輔助之角色。所謂的「功能式組織結構」乃是依據圖書館內的資料處理轉換過程，即採訪、編目、流通與參考等作業功能來架構其組織結構之模式<sup>④</sup>。在此之下，再加以細分每一功能的工作內容或項目，而形成每一部門中各單位的組成要素。而依據Shaughnessy的觀點認為圖書館的傳統結構是依據原始資料的本質所建構出來的，而這些原始資料通常指的是圖書館組織的輸入（input of library organizations），即資源與讀者<sup>⑤</sup>。因此，圖書館通常會設立技術服務部門來處理有關資源部分的輸入，如採編組負責資源的徵集與整理；另成立讀者服務部門負責有關讀者的事宜，如閱覽組處理有關讀者的借閱與諮詢問題。在以職務功能為取向的影響下，圖書館普遍存在各自獨立分工的功能部門，而每一部門之工作與職位再加以分層劃分，而形成階層式的功能部門化組織結構，此乃圖書館中最常見的組織結構模式。

### 參、功能部門化組織結構之缺失

功能部門化組織結構乃是依據組織內之各項

功能來劃分部門，因此，依其不同之功能，各部門有其特定的工作內容與職責。因此在圖書館中，功能部門化組織結構便嚴格地區分讀者服務部門與技術服務部門的職責，而形成讀者服務部門的工作職責在於提供服務給讀者，而技術服務部門則是將工作重點放在資料的處理過程上。如此一來，讀者服務與技術服務部門將會依據他們各別特定的職責與活動，來設立他們自己的目標而形成不同的服務定位。然而，這種各自朝向「讀者」與「資料處理」的不同定位，將有可能導致不同部門間的溝通不良與誤解；也因為本位主義的關係，將會強化部門間的競爭，如對圖書館內有限資源的競爭，而導致讀者服務與技術服務部門兩者之間的衝突<sup>⑥</sup>。事實上，由於功能部門化組織結構的分工方式，而促使圖書館對職務作出邏輯化的分配，與將相同性質的責任與技能聚集的情形下，功能部門化組織結構已被描述成會在技術服務部門與讀者服務部門之間創造「藩籬」或「牆」，而阻隔了兩部門間的溝通與協調；亦因過分強調本身的功能與定位的緣故，也會在技術服務與讀者服務之間產生許多的緊張與衝突<sup>⑦</sup>。

在另一方面，因為技術服務部門的功能是著重於資料的徵集與組織，其絕大部分之注意力都是直接投注於圖書館資料的處理活動上，而在滿足讀者需求方面，技術服務部門就缺乏足夠的興趣與注意力，而使得他們無法充分有效地掌握讀者的需求；另外，技術服務部門中的徵集與編目等專業知識與技能亦無法被讀者所充分利用，因為對讀者來說，這些專業性的知識與技能是艱深難懂，且難以接近得到的<sup>⑧</sup>；再者，技術服務部門總是處於圖書館內部隱密之處，其所在之地是遠離讀者的。對技術服務部門而言，內部員工少有機會可以接觸到外面的讀者，因而他們無法得到讀者的想法與意見，來修正技術服務部門所提供之產品或服務。對讀者來說，技術服務部門是





看不見的，不如讀者服務部門般明顯且容易接近。由此可知，在職務功能區分的影響下，已將技術服務部門與利用他們產品（目錄）的讀者相隔離<sup>⑨</sup>；也因為技術服務部門所在地的隱密性，讓技術服務部門的工作人員遠離了圖書館的讀者群，無法充分掌握讀者之需求。

除了上述所提之缺點外，第三個主要的缺失是「對組織而言，傳統的結構（功能部門化組織結構）在提供勞力分工、職務分配與人員招募等方面的基礎，是非常有用的，但它也有助於培養出組織的差異性，而此差異性是必須花費組織的整合與協調」<sup>⑩</sup>。換句話說，雖然經由組織結構的設計，圖書館得以區隔部門，使其各有所司，以達成專業分工、職掌分明及事權劃一等目的，但也造成各部門間的差異性。嚴格劃分的職務與責任容易造成各部門濃厚的本位主義，即過分強調本身部門之功能與職責，忽視與其他部門的協調與整合，因而無法對圖書館的整體運作和目標有個全面性的瞭解與認同。另外，在不同部門中強調不同的專業知識與技能，也易讓工作人員只集中其興趣與注意力在個別的特定活動上，而較少思考其工作對整體性的圖書館目標所可能產生的全面性結果<sup>⑪</sup>。在此情形下，功能部門化組織結構將會要求各部門間要有更多的協調與溝通，以加強部門間的合作，與減少彼此之間的衝突及矛盾，否則，圖書館也許將失去對全面性組織問題與爭端之瞭解與控制<sup>⑫</sup>。因此唯有透過各部門間經常性的溝通與協調，才能在各部門的差異中找出一致性，增加成員間的瞭解與合作，進而建立起對圖書館整體目標的認同。

再者，功能部門化組織結構也會產生無法有效利用人員之專業技能的情形<sup>⑬</sup>，而在不同的部門中，對不同專業能力的要求乃是導致館員技能無法完全被有效利用的原因。在圖書館或資訊科學的教育與訓練課程中，學生或館員會接觸到各

種不同的專業知識與技能，他們所學習的是全面性的圖書館或資訊科學的專業領域。但當他們進入以功能職務為取向的圖書館工作時，其原先所學之專業知識與能力卻無法完全地被發揮，而其潛能也被只是從事某些特定之工作所限制；換句話說，一旦一位專業人員變成編目員、參考館員或其他特定職位之工作人員時，他們則會傾向於只展現從事該功能性部門所要求的技能，而忽視他們原先在學校中所學得之其它專業技能與知識<sup>⑭</sup>。如此一來，許多非該部門所需的專業的技術與知識也因而不受重視，而導致館員的許多專業技術與知識，無法在功能部門化組織結構中被充分的利用。由於專業能力不能被有效的應用，館員也因而可能產生挫折感與無法提供適當的服務。

因為不適當服務的提供，而可能導致讀者在使用圖書館時產生挫折感。因為當讀者來到圖書館使用各項服務時，不適當的服務可能無法滿足讀者之需求，致使讀者在使用服務的過程中產生挫折，而降低讀者的滿意度。此外，圖書館功能部門化組織結構的設計，是將其工作重點放在資料的處理過程上，所有的活動均是以「資料」為首要之考量，因而，在功能部門中的館員，通常不太能夠確定他們在資料處理過程中所付出的努力是否可以真正提供適切的服务來滿足讀者之需求<sup>⑮</sup>；再者，資訊科技的發展也將助長讀者的期望，例如讀者將可能要求利用網路來提供更快速的文件傳遞服務，或是希望圖書館提供更多的資訊檢索機制，以擴大資訊檢索的範圍。因此，若圖書館不能修正舊有之服務功能或是提供更新之服務，圖書館的運作將無法跟得上讀者期望的腳步，而終將導致讀者對圖書館的失望。換句話說，假如圖書館無法作適當的改變，以便能引進更多先進的資訊科技，協助圖書館提供更廣更好的資訊服務，那圖書館在滿足日益增加的讀者期望方面，也許將會變得十分無能為力，而在這樣的





情形之下，讀者的挫折感也有可能持續地加深。

## 肆、資訊科技的衝擊

除了上述各種之缺點外，圖書館積極應用蓬勃發展的資訊科技，也讓圖書館的功能部門化組織結構面臨另一重大挑戰。由於從功能部門化組織結構中可發現到許多科層體制組織的特點，如嚴密的權威層級組織體系、勞力分工、規則與管制、人際關係的非人性化、與訓練控制的系統等<sup>⑭</sup>，因此圖書館之組織結構在先天上就具備科層體制之本質。當一個組織處於穩定的、可預測的、與規律的環境時，科層體制結構也許可以產生極高的效率與效能，即科層體制結構是適合在穩定與可預期的環境中運行。然而，假如這個環境本身是多變的、且非規律性時，以缺乏彈性與抑制革新的角度來看，科層體制或權威層級組織也許將會無法發揮其應有之功能<sup>⑮</sup>。而今圖書館的外在環境是個快速變遷與不可預期，且是充滿複雜性與不確定性的一個環境，科層體制結構將會產生不適應的問題，誠如Johnson所提到的「傳統階層結構（科層體制結構）已無能力快速且很有彈性地回應改變中的環境，階層結構今天所遭受的困境，不只是來自其本身內在之壓力，還有來自於調適以電腦科技為基礎的資訊科技壓力」<sup>⑯</sup>。

由於組織結構中的固定性與穩定性，在圖書館中的組織結構通常會過於僵硬，以致於無法快速地因應在工作環境中的各種改變，也無法很有彈性地回應外在環境變遷與科技的變化，即固定僵化的圖書館部門化組織結構，在對於有效地回應外在快速發展的資訊科技發展，與完全有效地利用資訊科技方面遭遇極大之困難。與許多以高度科技為基礎的商業資訊公司或電腦中心相比較，圖書館也許會發現本身擁有較少之設備與經費，可以與這些高度科技化之單位來競爭在資訊科

技方面之使用方便性與回應上的快速性<sup>⑰</sup>。假如圖書館無法快速地引進更多先進之資訊科技來滿足讀者之資訊需求，以追趕上這些商業資訊公司的發展，那圖書館將極有可能會喪失他們在提供資訊方面的領導地位。除非圖書館能夠抓取資訊科技所帶來的機會，與變成一個有效及高度應用資訊科技的管理者<sup>⑱</sup>，否則，當電子型式的資訊變得越來越重要，與其他單位快速引進資訊科技之時，圖書館的重要性將可能消退，而其資訊服務的優越性與地位終將被其他單位所取代。

由於某些的電腦中心或是私人資訊服務公司，對資訊科技的採用是非常地快速且有效率，因此在這些機構中，讀者可以很快地熟悉各種新發展的資訊科技。如此一來，已使用過先進資訊科技的讀者，便會期待圖書館也能夠提供這些類似的資訊科技來滿足其需求。然而，具有科層體制結構的圖書館組織，卻無法快速地回應資訊科技的發展；圖書館的部門式組織結構也缺乏有效地引用資訊科技時所必需的彈性與靈活性。已有許多學者對科層體制式的部門化組織結構在應付新科技，與其他環境變遷方面的能力表示懷疑，如Howard<sup>⑲</sup>的研究曾經檢視結構與革新兩者之間的關係，發現組織中的集中化、格式化和層級化，與對變化和革新的適應兩者之間有著明顯的反比關係，即當組織展現越高度的集中化和大量的格式化、層級化時，對改變和革新的採行及適應就顯現出越低比例的可行性。由此可知，具有高度集中化與層級化的科層體制式的部門式組織結構，將會壓抑組織內部所可能產生的改變或革新。在圖書館中，主要的改變或革新乃是源自於在引進與使用資訊科技所產生的種種影響。若圖書館的組織結構無法對資訊科技的衝擊與影響所帶來的變化有所回應，在組織結構中做適度的改變與革新，那將會降低圖書館的組織效率，而無法有效地達成圖書館目標。Martin也指出在既存的





組織結構中，對有效處理不斷出現之資訊科技的能力是圖書館最為缺乏的，而這種能力的不足正是圖書館組織結構缺乏彈性的最典型例子<sup>②</sup>。由於缺乏在應用資訊科技方面的彈性，圖書館也許不能有效率地使用各項新興資訊科技，而其所導致的結果可能是，圖書館可能無法充分滿足讀者的需求與期待。

事實上，資訊科技可說是促使組織結構發生改變的一個重要力量，它是引起組織結構變革的主要因素之一。在Morton的研究中發現資訊科技的成功應用，將會影響與要求公司在管理模式與組織結構方面有所改變<sup>③</sup>。而張緯良先生也在其博士論文中提到，資訊科技的使用將會先造成組織內工作內容與工作流程的改變，而為了因應工作內容與工作流程的變化，組織結構也將有所調整，以提高組織內的產能與工作人員的滿意度<sup>④</sup>。若將這些研究發現應用到圖書館時也會發現，資訊科技的施行極有可能導致圖書館在其組織結構上進行某些改變，以因應資訊科技所帶來的衝擊，與發揮資訊科技之最大效能。因此，當引進整合性自動化系統時，圖書館也許會成立新的單位來負責各項之有關事宜。另外，當許多圖書館活動需採用同一個書目資料庫時，便立即需要既存組織結構中的許多單位，組成專案小組或委員會，共同討論或參與活動的計畫與評估。

資訊科技已被視為是引起組織內結構性改變的重要媒介之一，特別是被當成是引起組織部門或是層級間界線模糊的媒介。資訊科技的引進展現出創造新型態溝通模式的潛能，因為有關資訊科技應用的問題與議題，通常需要圖書館內所有相關單位之間快速溝通，另資訊科技也能提供更好的溝通管道，來促使更密集的協商與討論。因此，新型態的溝通模式不只是增加了資訊在威權層級體制中的上下傳輸與互動，同時也增加了平行單位間的密集協調與溝通。在這樣的情形之

下，越來越多的議題可以被討論，也有越來越多的經驗能夠被分享，增加了人員間的互動關係。這樣一個新型態的溝通模式加強了部門單位間的合作與協調，而部門人員亦可以跨越原先嚴格區分的部門組織界線，同心協力為達成圖書館之共同目標而努力<sup>⑤</sup>。如此一來，新型態的溝通模式與管道所造成的結果就是，原本明顯存在於各部門單位間的組織界線變得越來越模糊。再者，資訊科技的引進也能夠提供圖書館館員一個機會，可以嘗試參與不同部門的工作，分享不同的專業職務。例如，利用OCLC的自動化編目系統，一個分館館員就能有機會也有能力為分館的館藏進行編目的工作。另資訊科技，如整合性圖書館系統的應用，也能讓技術服務部門的館員從例行性或瑣碎性的工作中脫身，因而能夠有時間參與讀者服務部門的功能與工作，如執行參考諮詢台的輪班、讀者的利用指導或資料庫查詢等工作<sup>⑥</sup>。在資訊科技提供館員機會可以分擔不同部門職責的情況之下，在部門組別之間的正式組織界線就變得越來越為模糊，尤其是介於技術服務部門與讀者服務部門兩者之間的組織界線。

科層體制式的功能部門化組織結構，對外界環境的變化是缺乏彈性且無法有效率地回應。在非劇烈的、穩定的及可預測的環境中，科層體制式的功能部門化組織結構將可發揮其功能，有效地達成組織之目標。然而在劇烈快速的環境與科技變化的圖書館環境中，僵硬穩定的傳統功能部門化組織結構已不再適合，因為它不能對外界的變化做出很好的回應，由於缺乏靈活度與彈性，以致於它不能夠有效地運作，來達成圖書館目標與任務<sup>⑦</sup>。傳統的科層體制式功能部門化組織結構本身既有的限制，與資訊科技所帶來的衝擊與影響都已經在迫使圖書館，不只是需要重新檢視圖書館所提供的各項基本服務，而且還必須要重新檢視其傳統的組織結構。唯有經由組織結構的





不斷修正，圖書館才能夠以最適切的組織結構，將資訊科技的特點與潛能發揮至極致，以提升圖書館的效率與產能，與提高讀者和館員對圖書館的滿意度<sup>⑳</sup>。身為現代社會中的一個複雜組織，圖書館需要經常進行例行性的組織結構修正或調整，以便能夠回應資訊科技所帶來的衝擊與影響。在短的時間範圍內，圖書館也許並不會在其組織結構上作任何的改變，來適應資訊科技的應用，但若以一個較長的時間範圍來看，圖書館的組織結構必須要能妥當地反應與包容資訊科技的應用，否則圖書館將會為他們日漸衰弱的效率與效能付出極高的代價<sup>㉑</sup>。

事實上，圖書館已處於資訊科技所引發的資訊革命之中心地帶。資訊科技對圖書館組織結構的影響與衝擊是不容忽視的。而為了能夠快速地回應與有效地管理資訊科技，在圖書館中的引進與應用，圖書館在組織結構上的修正，或是完全採行另一個新的組織結構也許是有其必要性的；否則，在傳統的功能部門化組織結構與新的資訊科技應用兩者之間，將會發生許多相互不能適應的問題。如Shaughnessy就指出「雖然目前可以看到許多圖書館在引進許多新的資訊科技時，並沒有在其組織結構上進行任何顯而易見的調整或改變，然而卻有越來越明顯的證據顯示，在傳統的組織結構與新資訊科技的應用之間，有著許多無法互相適應的問題產生」<sup>㉒</sup>。這些問題的發生所導致的結果是，假如圖書館在採行資訊科技的同時，並沒有對其組織結構進行調整或變革，圖書館不僅可能要為資訊科技的應用付出極高之代價，亦可能使得資訊科技的優勢和潛力，在圖書館中消失殆盡<sup>㉓</sup>。因此，為了要能夠面對資訊科技所帶來的挑戰及衝擊，與在各種環境和科技的變化中提升圖書館的效率與效能，圖書館必須找尋一個新的組織結構方式，以便能夠更有彈性地回應資訊科技的出現與使用；而在同時，當圖

書館原有的組織結構已不再適用之時，圖書館就必須要能找到終止或修正該組織結構的方法，與發覺應用人力及分配資源的新方法，以適應新出現的工作內容與職責<sup>㉔</sup>。

Shaughnessy<sup>㉕</sup>也認為新的資訊科技正在逐漸逼迫圖書館的組織結構要有所改變，因為不斷應用資訊科技的結果，圖書館的組織結構將逐漸遠離以圖書館輸入（如資源與讀者）為基礎的結構方式，而是朝向以圖書館組織的輸出（如產品與服務）為基礎的組織結構。而當組織結構的基礎改變時，圖書館可能需要架構出一個不同的組織結構來呈現不同的結構基礎。換句話說，當圖書館使用越來越多的資訊科技時，圖書館組織結構基礎就會有所改變，而一個朝向以資訊科技為基礎的組織結構是有其必要性的。圖書館因此就會被期待應該重新塑造其組織結構，以求能夠快速地回應讀者的需要，與更有效地對抗他們所面臨的挑戰<sup>㉖</sup>。事實上，在組織結構上的修正或變革，以適應資訊科技的引進與應用，可以當作是圖書館回應科技與環境變遷的一個正面行動。在組織結構上的任何修正或改變將能造成圖書館組織效能、效率與彈性等方面有著極大之改進<sup>㉗</sup>。事實上，已有不少的圖書館開始瞭解到組織結構變革之重要性，也有一些圖書館願意嘗試改變現有的組織結構，以尋求圖書館目標之更有效達成。在Larsen的研究中就顯示出有許多圖書館員提供證據說明，他們會認真思考有關組織結構變革的議題，他們將會尋求或設計新型態的組織結構模式，以符合圖書館之所需，來滿足圖書館個別化的經營哲學與任務<sup>㉘</sup>。在資訊儲存、組織與傳送等方式經常改變的情形之下，沒有任何一個單一的組織結構模式，可以在一個較長的時間範圍內滿足使用者的各種需求，因此，改變組織結構模式將會是一個重要且必須是經常發生的行動，以增加組織的彈性與工作滿意程度。





## 伍、圖書館的組織結構變革

在上述各項因素的影響之下，有些圖書館開始進行組織結構的改變，即從事組織重組之工作；亦有一些專家學者提出他們所認為的理想組織結構模式，作為圖書館進行組織重組時的參考。圖書館中的組織結構變遷包括兩種形式：(1)圖書館重新建立一個新的組織結構模式，來取代舊有的組織結構；(2)在既有的組織結構中，再另外設立一個的結構模式，讓這兩個組織結構並存於同一個組織內，相輔相成各盡其分，以達組織最大之效能。

### 一、捨棄舊有組織結構，另建立新的組織結構

在相關的文獻中，Urbana-Champaign的依利諾大學圖書館組織重組的情形，經常被當作例子來說明圖書館的組織變革<sup>③④⑤</sup>。依利諾大學圖書館新組織結構的特點在於，它取消以功能職務作為區分部門的重要基礎，圖書館不再區分為技術服務部門與讀者服務部門，即廢除技術服務與讀者服務之間的部門界線分野。這個新的組織結構依照主題分界與以學科為主的服務，將專業圖書館員重新區分，使圖書館員變成學科圖書館員。在某一學科範圍內，學科圖書館員從事圖書館中所有的專業工作，他們所使用的技能是跨越圖書館學專業的全部範圍；換句話說，在特定的學科範圍內，圖書館專業人員的專業不再只被局限在某一特定功能上，而是將扮演多功能的角色，從事多樣的職務，他們將同時身為編目員、參考館員與讀者利用指導員<sup>⑥⑦</sup>。

另Wisconsin-Madison大學圖書館也於1989年進行組織重整，在檢討內部的組織與作業流程之後，將重組的焦點放在學科之上，學科主題變成圖書館組織結構的重要考量，而不再以圖書館

的功能為主。因此，該圖書館捨棄原有以功能為分工基礎的組織結構，而改採以學科主題為導向的分工方式，來重組圖書館的中心技術服務部門（Central Technical Services）。在整合技術服務部門與以學科主題為分工的組織之下，可以讓館員擔任多種型態的工作，以促使館員之專業技能與知識能被善加利用<sup>⑧⑨</sup>。

另外，在Murray-Lachapelle的文章中則提到「holistic」的概念，她建議圖書館可依此概念重組其組織結構。基本上，「holistic」館員的作法與以主題為分工的方式有著類似的概念，均是將所有的圖書館作業功能分散到不同的學科範圍內，而每一位館員將身兼讀者服務與技術服務之職務。「holistic」館員的作法乃是將參考館員（讀者服務）與編目館員（技術服務）的職責相結合，指派一位專業圖書館員負責該項職務。因此「holistic」館員將在某一特定的學科範圍下從事圖書館的所有專業工作，包括館藏發展、參考服務、讀者指導與主題編目等。採取此作法的最大好處在於，原本分屬不同部門的館員有機會可以互相了解彼此的職務內容，與熟悉不同部門的工作程序，進而增進其專業之知識；另有關圖書館讀者服務與技術服務部門的政策與程序，也可因為這兩個單位的彼此了解而能有所改善<sup>⑩</sup>。此外，Linsley也頗為推崇這樣的組織結構方式，她認為這樣一個結合讀者服務與技術服務的工作，可以幫助館員免受用盡精力疲憊之苦，同時也是提高館員對他們工作滿意度的最好安排，它同樣的也是最容易隨時以讀者需求為優先考量的組織結構方式<sup>⑪</sup>。

促使這些組織重組發生的動機乃是源自於，功能部門化的組織結構限於自身的限制與面對資訊科技的蓬勃發展，已漸漸喪失滿足讀者資訊需求的能力。這些圖書館或是學者認為，圖書館若能依據學科主題，來組成工作小組與分配人力資





源，在滿足讀者資訊需求方面，也許比功能部門化組織結構，更能展現出好的效果。換句話說，以學科主題為分工方式的組織結構嘗試以讀者的需求為組織結構的第一考量，以提供更為深入且為適切的資訊服務，來滿足各種不同的讀者資訊需求；也就是說，以學科主題為分工基礎的組織結構，可以善用每位館員本身的專業知識與技能，在某一特定的學科範圍內，提供圖書館所有的資訊服務。從資訊的徵集、整理到提供參考諮詢與指導利用服務等，來滿足讀者對資訊的需求。在主題式組織結構下的館員將會被分配成許多不同的專業團體或工作小組，而這些專業單位下的每一位專業館員，將會在一個主題或學科範圍內扮演資訊科技專家與資訊專家的角色<sup>④⑤</sup>，充分利用資訊科技與掌握讀者之需求，如此圖書館將能夠為讀者提供更好更適切的資訊服務。

如何滿足讀者資訊需求已成為圖書館的中心考量，即圖書館的各項運作與服務均應以讀者之需求為主要考量點，而不能再以資料處理為中心。圖書館應朝向以讀者需求為基礎考量的組織結構發展，即圖書館應要以能夠提供最適切讀者服務的方式來建構其組織結構，以求能充分滿足日益增加的資訊需求。Marsterson在回顧數位學者對組織結構的觀察中得到一個結論認為，在不久的將來，依功能區分的組織結構將會被以讀者為中心考量的組織結構所取代<sup>⑥</sup>。在以讀者為中心考量的組織結構下，將會使得圖書館對他們的運作與其讀者作更有效的連結。若圖書館能將讀者的需求當作中心考量點，勢必需要發展一個新的組織結構，如此一來，館員可以有效地利用資訊科技的功能，為讀者提供更為適切的資訊服務。

在以讀者為中心的概念引導下，Martell為學術圖書館設計一個新的組織結構模式，這個組織結構模式的組成單元便是以讀者（顧客）為中心的工作小組<sup>⑦</sup>。而Martell發展此組織結構的

主要意圖在於，希望能為學術研究圖書館改善顧客（讀者）的服務定位。在其組織結構中，Martell設計一些小規模的工作單位，而這些小組是以讀者為其運作中心。在這些小組中，圖書館館員會從事多功能的圖書館活動，且與其讀者群保持密切的接觸，在專業的圖書館學內提供全面性的服務範圍，包括深度參考服務、館藏發展、電腦化文獻查詢、與讀者利用教育指導等服務。Martell設計此一組織結構模式的目的是在於，希望幫助學術圖書館能夠更有效地回應來自資訊社會的要求與變化，也希望讓圖書館能夠獲取當代資訊科技所提供的機會，充分掌握資訊科技，隨時提供最好的讀者服務，亦期望藉著這個組織結構可以滿足館員期待擔任更多有意義角色的需求。

Thapisa也建議一個所謂三層、雙重概念（triple-tier, dual-concept）的組織結構模式。三層的組織結構顯示組織內的三層階級結構，分別稱為「指導管理階層」、「協調統合階層」與「推動改善階層」。而其組織單位的分工以主題或是學科科目為主，其組織形式則是以團隊（team）的方式來呈現。這個組織結構乃是在某一個學科範圍內採取團隊合作的工作方式，藉由三個層級的不同分工與職務的推動，達到圖書館組織之任務與目的<sup>⑧</sup>。

吳政歡先生也嘗試為在資訊科技的衝擊下之圖書館，提供一個粗分式的組織架構，希望藉著這樣一個組織結構，協助圖書館來因應社會變遷與科技變化所帶來的各種衝擊與影響。吳先生認為粗分式的組織結構具有集中人力、減少派別與靈活調度的優點。他主張將圖書館組織粗分為三個組：(1)資料處理組：採取一貫化作業流程，處理資訊的徵集、整理與典藏維護；(2)資訊諮詢組：透過虛擬館藏與學科專家的設置，來幫助讀者評估資訊，以解決資訊氾濫的問題；(3)技術支援





組：負責維護各種資訊科技與電氣裝置，以支援其他兩組的作業與維持全館運作之順暢。他希望透過這樣一個組織架構來達成圖書館的組織變革，重新塑造圖書館的運作與作業流程，使得圖書館可以適應未來電子圖書館時代的作業需求<sup>⑤</sup>。

上面所提到的圖書館組織重組或是學者所建議的組織結構，均是捨棄原有之組織架構，重新建立一個完全不同的結構模式。他們企圖在圖書館內進行全面性且根本性的組織變革，希望藉此圖書館能夠積極地面對來自外界和內部的各項挑戰與變革，並提高圖書館的效率與產能，與改善圖書館的服務品質。然而，這樣全面性的組織變革並不是一個普遍化的現象，絕大多數的圖書館仍舊保持原先的組織結構，即功能部門化組織結構，來維持圖書館組織的日常運作。但是，原先的組織結構在面對其本身的缺失，與來自於外部的挑戰時所顯現的窘境，也使得圖書館不得不開始思考如何在他們的組織結構上作一些調整或修改。因此，有些圖書館嘗試在既有的組織結構中，再另外設立一個結構模式，而這兩個組織結構將同時並存於組織內，二者相輔相成，互相配合以求任務之完成。

## 二、與既有組織結構並存之結構類型

在各類型圖書館中，可見到不少圖書館在既有的組織結構下，架構出其他組織結構類型，這些類型包括委員會、工作小組或專案組織、與矩陣式組織。Larsen指出在許多的圖書館中，部門區分化的組織結構已逐漸被密集使用的委員會或工作小組等結構類型所修正<sup>⑥</sup>。這些組織類型方式跨越既存的功能部門組織結構之部門界線，將人員再做另一種型式的安排。他們經常被用來處理某一特定的工作或議題，而這些工作或議題通常是牽涉到數個不同部門的職責。Cline與Simmott的研究發現在最近幾年，因為採行自動

化系統的關係，在大學圖書館中使用委員會、工作小組與矩陣式組織的情形增加了許多<sup>⑦</sup>。圖書館採用這些組織結構的原因乃是因為許多與自動化有關的議題，已超越單一組織單位的決策範圍。有關自動化議題的討論或決策，如卡片目錄的未來、系統規格的檢閱、書目查詢服務的協調、系統運作的評鑑、與使用者手冊的準備，需要各個相關部門的集思廣益與彼此間的通力合作。事實上，這些組織結構類型提供圖書館另一種選擇，讓圖書館的組織結構可以更具彈性，不被既有的組織結構所限制，可以更靈活、及更有效地回應來自外界環境和資訊科技的變化。

委員會或是工作小組的架構安排跨越了部門的功能界線，增進上下層級或部門彼此間的溝通，也因而增加不同部門間的協調與合作，希望藉此滿足來自多變環境的各種要求。在圖書館中，經常設立委員會來處理與一個部門以上有關的議題。由於這些議題牽涉到不同的部門，因此委員會的成員由與此議題有關之單位的代表所組成。委員會的型式可分為兩種：(1)常設性委員會(standing committees)：處理圖書館內長期持續性的議題，如人員發展、自動化與人力資源等議題，這些委員會永久存在於組織之內，其成員是長期且固定的在委員會中服務；(2)臨時性委員會(ad hoc committees)：乃是為較小範圍、較短期，卻很重要的目的而設立，例如有些圖書館設立臨時的搜尋委員會來處理圖書館的聘用人員過程<sup>⑧⑨</sup>。待該項工作完成之後，該委員會就自動解散，不復存在於圖書館中。

在許多大型圖書館中，工作小組或專案組織經常被用來處理某一特定時間範圍內的特殊工作或職務。他們通常被用來規畫圖書館內主要的改變或是用來設計某一個特殊的作業程序，如對自動化作業的規劃，而這些改變或程序通常是會影響到圖書館內的許多工作人員。工作小組或專案





組織需要網羅在不同層級，具有不同專長的人員來執行不同的職務，因此，其成員乃來自於不同的部門與階層，也具有截然不同的專長。成員們會聚集在一起，對某一明確且特定的議題進行討論，進而得到一個結論，且對此議題提供應有的建議。在某一個固定的期限內，工作小組或專案組織有其特定的、臨時的工作需要執行。但當這項工作完成之後，其組織成員將會回歸到他們原先的工作崗位上繼續從事原先所負責的工作<sup>⑤⑥</sup>。

另一種結構類型是矩陣式組織，這是一個介於功能部門化組織結構與自主性的專案組織之間的折衷結構。矩陣式組織乃是以一個特別的產品或服務為中心而架構出來的結構模式。在圖書館內，矩陣式組織通常是依附著職務功能的組織界線而建立，在型式上維持著一個永久性的結構模式。基本上，矩陣式組織是將一個專案組織結構疊架到職務功能性的結構上；它聚集來自職務功能性部門的人員，將他們組成一個專案小組以處理一系列的任務。在專案繼續進行的時間內，其小組成員有對其專案管理階層與其原先部門主管報告之責任，即成員同時受到部門主管和專案主管的監督<sup>⑤⑦</sup>。矩陣式組織與專案組織的組成方法非常相似，兩者都是使用臨時組成的群體來跨越傳統部門結構的界線限制，以便能夠快速地做出決策或是解決問題。而這兩者最大的不同，在於矩陣式組織內的工作小組是執行永久性的工作或任務，即矩陣式組織變成是圖書館內永遠存在的一種組織結構類型。而經由矩陣式組織的形成，圖書館可以在工作人員之間達到較大的權力平等化。今日，已有不少大型圖書館開始使用矩陣式組織形式，來彌補功能部門化組織結構之不足，如舊金山州立大學圖書館（San Francisco State University Library）已採用矩陣式的概念來組織其讀者服務部門<sup>⑤⑧</sup>，以求組織之運作能

夠更加順暢。

另一個在圖書館學的文獻中出現的組織結構是平行式組織（parallel organizations），平行式組織也是與既有之組織結構並列於組織之內。它是一個扁平式且是永久存在的組織結構模式，同時也與既有的組織結構相等重要<sup>⑤⑨</sup>。Fisher和Brin認為圖書館是具有足夠的潛力，在他們既有的組織結構內建立一個平行式組織，以彌補原有組織結構之缺失<sup>⑥①</sup>。他們也認為學術圖書館與公共圖書館可以嘗試引進平行式組織，讓圖書館的組織能夠更加靈活地運作，以適應來自外界與內部之變化。

## 陸、結 論

綜觀各類型圖書館可知，功能部門化組織結構仍是最顯而易見的組織結構模式，即絕大部份的圖書館仍將維持這種結構類型。雖然，在未來的一段時間內，以職務功能為區分基礎的部門式組織結構，仍然會在圖書館中居於主宰之地位，暫難被其他類型之組織結構所取代，但是由於功能部門化組織結構本身的缺失，如嚴格區分的科層體制、缺乏應變之能力及彈性、與濃厚的本位主義，已讓圖書館意識到其組織結構必須有所修正或變更，才能保持組織運作之最佳狀況。而另一方面，資訊科技的迅速發展與圖書館不斷的引進及使用，也對圖書館組織結構造成極大之衝擊。為了面對資訊科技所帶來的挑戰及衝擊，與要能在環境與科技的變化中提升圖書館的效率與產能，圖書館必須找尋一個適當的組織結構，以便能夠更有彈性地回應資訊科技的出現與使用；而在同時，圖書館也必須發覺人力應用及分配資源的新方法，以適應新出現的工作內容與職務。

在面對功能部門化組織結構本身的限制，與資訊科技所帶來的挑戰及衝擊，有些圖書館開始進行組織重組，嘗試建立一個新的組織結構，以





提高圖書館的作業效率與產能，並改善其服務之品質。亦有圖書館在不變動其原有之組織結構下，採行其他之組織結構模式，如委員會、工作小組、專案組織或矩陣式組織等，來增加組織之彈性，以求組織目標之有效達成。然而不管圖書館採用何種方式來調整或變更其組織結構，其最終

之目的乃是在於希望藉由組織結構的修正或改變，來增加組織的靈活度與彈性，以求能夠發揮資訊科技的最大效能，讓圖書館有足夠的能力滿足日益增加的資訊需求，與因應瞬息萬變的社會發展與科技變遷。

(收稿日期：1998年1月6日)

## 註 釋

註①：Hano Johannsen and G. Terry Page, International Dictionary of Management (London: Kogan Page, 1990), p.236.

註②：Richard Lamming and John Bessant, MacMillan Dictionary of Business and Management (London: MacMillan, 1988), p.150.

註③：Edward A. Wight, "Research in Organization and Administration," Library Trends, 6 (Oct., 1957), p.142.

註④：Jo. Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Aldershot: Gower, 1990), pp.150-151.

註⑤：Thomas W. Shaughnessy, "Technology and the Structure of Libraries," Libri, 32:2 (1982), p.151.

註⑥：Peggy Johnson, Automation and Organizational Change in Libraries (Boston: G. H. Hall, 1991), p.149.

註⑦：Connie R. Dunlap, "Organizational Patterns in Academic Libraries, 1876-1976," College and Research Libraries, 37:5 (1976), p.405.

註⑧：Jennifer A. Younger and D. Kaye Gapen, "Technical Services Organization: Where We Have Been and Where We Are Going," Technical Services Today and Tomorrow, ed. by Michael Gorman (Englewood: Libraries Unlimited, 1990), p.176.

註⑨：Patricia M. Larsen, "The Climate of Change: Library Organizational Structure, 1985-1990," Reference Librarian, 34 (1991), pp.81-82.

註⑩：同註⑤, p.151.

註⑪：Lowell Arthur Martin, Organizational Structure of Libraries (Metuchen: Scarecrow, 1984), p.179.

註⑫：同註⑥, p.24.

註⑬：同註⑤, p.151.

註⑭：Malcolm Tunley, Library Structures and Staffing Systems (London: Library Association, 1979), p.40.

註⑮：同註⑩, p.179.





- 註⑥：蔡明月，"The Organizational Structure of University Libraries in the US During 1970-1972 and 1990-1992," 圖書館學刊(台大) 9期(民83年12月)，頁145。
- 註⑦：同註⑤，p.150。
- 註⑧：同註⑥，p.149。
- 註⑨：Richard W. Boss, "Technology and the Modern Library," Library Journal, 109.11 (1984), p.1189。
- 註⑩：Roy J. Adams, Information Technology and Libraries: A Future for Academic Libraries (London: Croom Helm, 1986), p.102。
- 註⑪：Helen A. Howard, "Organizational Structure and Innovation in Academic Libraries," College and Research Libraries, 42.5 (1981), p.426。
- 註⑫：同註⑩，pp.268-269。
- 註⑬：Michael S. Scott Morton, "The Effects of Information Technology on Management and Organizations," Transforming Organizations, ed. by Thomas A. Kochan and Michael Ussen (New York: Oxford University Press, 1992), pp.272-273。
- 註⑭：張維良，「資訊科技對組織之影響」(博士論文，政治大學企管研究所博士論文，民國79年)。
- 註⑮：同註⑥，p.30。
- 註⑯：同註⑥，p.149。
- 註⑰：Ann De Klerk and Joanne R. Euster, "Technology and Organizational Metamorphoses," Library Trends, 37.4 (1989), p.465。
- 註⑱：同註⑥，p.23。
- 註⑲：同註⑥，p.79。
- 註⑳：William Marsterson, Information Technology and the Role of the Librarian, (London: Croom Helm, 1986), p.51。
- 註㉑：同註⑤，p.152。
- 註㉒：Paul F. Burton, "Information Technology and Organisational Structure," Aslib Proceedings, 40.3 (1988), p.61。
- 註㉓：Susan Lee, "Organizational Change in Research Libraries," Journal of Library Administration, 18.3/4 (1993), p.132。
- 註㉔：同註⑤，p.153。
- 註㉕：John Corbin, "Technology and Organizational Change in Libraries," Library Acquisitions: Practice and Theory, 16.4 (1992), p.350。
- 註㉖：同註⑤，p.154。
- 註㉗：同註⑩，p.91。
- 註㉘：Helen A. Howard, "Organization Theory and Its Applications to Research in Librarianship," Library Trends, 32.4 (1984), p.488。
- 註㉙：同註⑩，pp.59-60。





- 註⑩：James G. Neal, "Reflections on the Organizational Environment," Journal of Academic Librarianship, 126 (1987), p.349.
- 註⑪：Michael Gorman, "Reorganization at the University of Illinois-Urbana/Champaign Library: A Case Study," Journal of Academic Librarianship, 94 (1983), pp.223-225.
- 註⑫：Michael Gorman, "The Ecumenical Library," Reference Librarian, 9 (1984), pp.55-56.
- 註⑬：D. Kaye Gapen, "Transition and Change: Technical Services at the Center," Library Resources and Technical Services, 33 (July, 1989), pp.285-296.
- 註⑭：Gene L. Dewey, "Technical Services Reorganization at the University of Wisconsin-Madison: A Subject-Oriented Approach," Library Acquisitions: Practice & Theory, 164 (1992), pp.373-377.
- 註⑮：R. Murray-Lachapelle, "A Holistic Approach to Library Organization," Canadian Library Journal, 406 (1983), p.349.
- 註⑯：Laurie S. Linsley, "The Dual Job Assignment: How It Enhances Job Satisfaction," Academic Libraries: Myths and Realities, ed. by Suzanne C. Dodson (Chicago: ALA/ACRL, 1984), p.150.
- 註⑰：同註⑮, p.153.
- 註⑱：同註⑮, p.61.
- 註⑲：同註⑮, pp.60-62.
- 註⑳：Charles R. Martell, The Client-Centred Academic Library: An Organizational Model (New York: Greenwood, 1983), pp.113-117.
- 註㉑：Amos P. N. Thapisa, "Structures, Efficiency and Motivation Among Librarians," Library Management, 145 (1993), pp.22-24.
- 註㉒：吳政毅，「電子圖書館時代的大學圖書館」，大學圖書館，1卷2期（民國86年4月），頁114。
- 註㉓：同註⑲, p.84.
- 註㉔：Hugh F. Cline and Loraine T. Sinnott, The Electronic Library: The Impact of Automation on Academic Libraries (Lexington: Lexington Books, 1983), p.131.
- 註㉕：同註⑲, p.154.
- 註㉖：楊美華，大學圖書館：理論與實務（台北市：五南，民83），頁73-75。
- 註㉗：同註⑲, pp.241-245。
- 註㉘：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library Management 3rd ed. (Littleton: Libraries Unlimited, 1987), pp.87-88.
- 註㉙：Dana C. Rooks, Motivating Today's Library Staff: A Management Guide (Phoenix: Oryx Press, 1988), pp.76-77.
- 註㉚：同註⑲, pp.88-91.
- 註㉛：Martha J. Dragich, "Organizational Structure in Law libraries: A Critique and Model for Change," Law Library Journal, 81 (Winter, 1989), pp.78-80.
- 註㉜：Joanne R. Euster and Peter D. Haikalis, "A Matrix Model of Organization for a University Library





Public Services Division," Academic Libraries : Myths and Realities, ed. by Suzanne C. Dodson ( Chicago : ALA/ACRL, 1984 ) , pp.357-364.

註③ : William Fisher and Beth Brin, "Parallel Organization : A Structural Change Theory," Journal of Library Administration, 14:1 ( 1991 ) , p.51.

註④ : 盧秀菊, 現代圖書館組織結構: 理論與實務 ( 台北市: 文華, 民國83 ) , 頁150-157。

註⑤ : 同註③, pp.59-61.

