

圖書館團隊領導績效之探討

A Study of the Achievements in the Library Team Leadership

胡 歐 蘭

Nancy Oulan Chou

國立政治大學教授

Professor, National Chengchi University

E-mail : huchou@nccu.edu.tw

【摘要 Abstract】

本文主要由圖書館管理的觀點探討：在圖書館中自然形成的非正式組織團隊與為因應瞬息萬變環境下產生的任務編組團隊—團隊領導，對於現代化圖書館管理之影響與運用。特別強調在知識經濟時代，傳統的圖書館組織編制較難應付圖書館經營上的需求，因此在人力資源運用上，需以團隊領導，讓人才得到充份利用，分享每位成員的隱性知識，以達到創意革新的經營績效，同時呼籲領導者重視人才培植及永續經營的必要性。

This paper focuses on the study from the viewpoints of the library management the influences over the modern library management and the utilization thereof in the aspects of the naturally-formulated leadership through the informal organizations and any organized team leadership brought about under the vicissitude of the current environments. Special emphasis is laid on the necessity of the team leadership in the present knowledge economy era as a result of the difficulties confronted by the traditional library organizations in the library operations nowadays. Therefore, in the utilization of human resources, the team leadership is essential for making full use of the capable library staff to have their potential knowledge shared so as to materialize the creative innovations and achievements in the library operations. Moreover, library leadership are also urged to notice the indispensability of the cultivation of hopeful librarians and the substenance of the library operations.

關鍵詞 Keyword

正式組織 非正式組織 團隊領導 圖書館管理 圖書館團隊領導

Formal organization ; Informal organization ; Team leadership ; Library management ; Library team leadership

壹、前言

在圖書館管理中我們常常強調科學化、制度化的管理，所以花了很多精力、時間制定出技術標準、規章制度以及館員職掌表，但真正實施起來困難重重，窒礙難行，也不見得落實。科學化、標準化、制度化對於圖書館業務執行固然重要，但在傳統的管理組織，層次扁平組織結構下，難免缺乏彈性與效率。改變制度換人也都不一定能解決問題。尤其在這知識經濟時代，創意革新的經營浪潮，已逐漸進入圖書館管理的領域中，每一次有新構想要付之實現，新動機目的要達成，或有跨越二組以上的新任務要執行，往往難以在現有組織中推動，因此任何圖書館都在大喊「人力資源不足」。

在圖書館管理上我們也在提倡「以人為本」的柔性管理，而實際上管理是一種藝術，是圖書館主管或管理者塑雕人才的藝術，如何運用個人的自主權與創業精神，跨越組與組之間的界限，鼓勵成員自動自發參與團體性的工作(Novaka & Takeuchi, 1997, pp.182-183)，使其能運用組織結構之外的任務編制組織，如專案小組、工作團隊等推動新計畫任務，以達成圖書館具有創意性的服務目的。這種任務小組(Task force)或工作團隊(Working group)均屬於圖書館非正式組織(Informal organization)，企業界與國外圖書資訊界採行有年，成效相當卓著。目前我們採用這方面的人力資源尚未普遍，實際上它應該是圖書館內「隱性」人力資源，可為主管人員激動人力，促發成員責任感以及參與式管理的好方法。

事實上，圖書館團隊應涵蓋兩個層面，一個是正式組織部門(Formal organization)：即指層次化的編制部門，是圖書館的正式組織編制，按圖書館的作業功能分組，有採錄、編目、閱覽典藏、參考服務、期刊管理等；另一個是非正式組織(Informal

organization)：有自然形成的，是因工作成員在圖書館活動中因工作上接觸，互相認識瞭解，升為友誼而產生；另外因工作上之需要，由主管人員任命而產生的任務小組(Task force)，或工作團隊(Work team)。總之，我們都可以稱之為團隊(Team)。因此對團隊我們可以定義為兩個或更多的人，依自然形成或特定方式組成，團隊可以幫助個人完成獨立進行時無法成就的工作，能讓人更有效地運用個人天賦、技巧和才幹，也就是所謂「三股合成的繩子，不容易折斷」，即印證當一個人變成有效團體的一份子時，工作量和品質都能獲得改善。(洪瑞浩，民 81，頁 43)此外，我們常言：「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」，也是證明幾個人聚在一起集思廣益，常能獲得一個人絕對無法想像的智慧。因此，進行某項工作，如果能採用眾人的智慧，必定比靠個人的意見來得更可靠。

然而，長久以來，我們在圖書館業務發展上，在正式組織中，受限於法令、常規、編制、時間、空間等影響，難免無法彈性運用團隊的力量從事改革與創新的工作。因此，圖書館管理者如何跳脫正式組織，爭取非正式組織的團體力量，從事圖書館的創意性工作，乃成為圖書館管理上必須重視的課題。

以下各節將針對非正式組織的團隊、任務小組或工作團隊的領導機能及績效加以析論。

貳、非正式組織團隊之形成與運用

圖書館行政組織有正式組織，也與其他機構一樣，也有非正式組織存在。非正式組織是在正式組織活動中產生的，組織成員在工作上的接觸中，不拘形式地相互交流，由於成員的需求、興趣、工作、利益、情誼等等關係，互動產生情感與認同，自然結合而形成的小團體。(郭明德，民 90，頁 25；張仁家，民 87，頁 22)

一、非正式組織的形成分析

非正式組織在工作環境中自然形成，沒有正式的權威結構；沒有正式的溝通管道；沒有規律化的行為態度；沒有明確的權責劃分等特性，而在正式組織中若干成員所形成自然的人際關係。(張仁家，民 87，頁 25)就其形成因素，可由成員個人主、客觀因素與原生環境因素兩方面來探析：

(一)由成員個人之主客觀因素：(何艷寧，2005，頁 22)

1. 主觀方面：由成員個人的思想、觀念、喜好、感情等所產生之需求。
 - (1)安全需要：加入非正式組織，解除個人獨處時的不安全感，減少自我懷疑，增加自信與個人行為的力量。
 - (2)社會需要：有友愛的需要--人們都需要彼此關愛。工作不順心時，找興趣相投者傾訴，工作順心時，找圈內成員誇耀；歸屬的需要--人心需要歸屬，需要寄託，需要情感認同。
 - (3)尊重需要：得到別人的尊重與肯定，增加自己的信心。
2. 客觀方面：小團體的形成，主要與時間、空間有密切關係。
 - (1)工作性相同或相近：在同一單位工作或同一性質工作，日久生情，容易產生非正式組織之小團體。
 - (2)工作位置相近：在工作位置較近，成員間容易交流，觀念較易取得共識，容易形成非正式組織之小團體。
 - (3)作息時間相同：作息時間一致，成員間彼此接觸機會增多，容易形成非正式組織之小團體。

(二)原生環境因素：成員在自己原生的生活環

境中，既有相同或相類似的經驗以及特殊關係與共識者。(張仁家，民 87，頁 24)

1. 相同的特殊關係：如同學、同鄉、同宗、同黨等，成員由於這類社會因素的影響，很容易打成一片，成為非正式組織之小團體。
2. 相同的個人特性：如個性、教育程度、經驗、興趣、抱負、年齡、資歷等相同，較易聚集成為小團體。
3. 對領導方式的認同：由於領導者的領導方式有民主式、獨裁式、放任式之分，其領導行為對於組織成員產生不同影響，以致形成非正式組織之小團體。

總之，非正式組織是基於成員的自動自發而結合的群體，重視彼此間的人際關係。(張仁家，民 87，頁 24-25)在正式組織中，有其不可忽視的影響力，可為領導者帶來助力與阻力。

二、非正式組織的類型與功能

(一)非正式組織的類型

非正式組織是自然結合的團體；成員的活動比正式組織頻繁；成員的地位較為平等；領導是靠影響力；組織變化大而成員會互相重疊等特性。(郭明德，民 90，頁 27-28)依其組織形式，其類型可分為顯性與隱性兩種：(何艷寧，2005，頁 23)

1. 顯性非正式組織：對外有自己的名稱，可公開進行的非正式組織。例如成員依個人興趣、嗜好所組成的書法社、讀書會、圍棋社等。
2. 隱性非正式組織：這類組織的活動一般不公開，對外也沒有正式名稱，沒有嚴密的組織形式，沒有共同的宗旨和目標，也沒有嚴明的紀律，合則聚，不合則散，組織結構比較鬆散。

(二)非正式組織的功能(郭明德，民 90，頁 29-30)

1. 對於成員個人：可以滿足需要--滿足被愛、被

尊重、歸屬感，進而提高士氣，產生對正式組織的向心力。

2. 對於組織團體：可以促進團體的凝聚力，更加和諧、融洽，易於產生合作精神；由於彼此認識、尊重，減少組織間之摩擦。
3. 對領導者：可以站在與領導者不同的立場，監督領導者的作為，產生制衡作用。

非正式組織在組織也有負面的影響力，大致可歸納為三點：(何艷寧，2005，頁 23)

1. 抵制變革：為因應時代的需要，正式組織對組織環境革新時，若與非正式組織成員的習慣、利益有所抵觸，即容易引起抗拒，使革新無法順利推展。
2. 約束個人發展：由於非正式組織要求成員一致，同步前進，因此可能制約有才華、有能力的成員向前發展，使得個人才能無法充份發揮。
3. 容易形成小團體：由於非正式組織之成員彼此間感情密切，凝聚力強，若與正式組織缺乏協調，就會導致小團體主義，缺乏整體觀念，以致影響行政效率之提升，阻礙正常工作的開展。

三、非正式組織在圖書館管理上之運用

非正式組織在圖書館中存在是不可磨滅的事實，圖書館主管如何多加善用其優點，使其缺點減少到最小，進而使其對圖書館的發展產生正面的效應，是圖書館領導工作必須要正視的課題。

(一) 接納與承認非正式組織的存在及成員的特殊才能

圖書館一向女性成員較多，女性基於興趣與愛好相近，很容易組織小團體，因此在圖書館中三五成群的小團體特別多，小團體中不乏有特殊才能的

人才，常表現些奇特的構想。領導者要接納他們彼此間友誼團隊，在辦理大型學術研討會及圖書館活動時，可邀請非正式組織的成員，參與會議的籌備工作，如場地佈置、議事程序之安排、迎賓的佳餚美味食品準備等，採用他們特殊長才，即可使一場活動辦得有聲有色，藉此可將行政組織的目標與他們的興趣、愛好聯接起來，滿足了他們的需要，提高了他們的積極性，協助行政工作。

(二) 瞭解非正式組織及加強其成員溝通

領導者應該尋找適當的時機，加入非正式組織的活動，如聚餐、爬山等活動，取得非正式組織的信任，透過直接溝通，消除雙方的隔閡，使非正式組織成員對領導者產生親切感與認同感。(何艷寧，2005，頁 23)

(三) 透過非正式組織解決正式組織間的溝通協調問題

正式組織執行業務時，常有橫跨兩組或兩組以上之間，棘手問題，由於本位主義作祟，各執己見，難以協調溝通，可透過非正式組織的成員私下協商解決，藉以減少正式組織之衝突。

(四) 圖書館重大興革方案進行時，儘量讓非正式組織的成員參加

圖書館的專案計畫，需要工作團隊研究改革計畫，宜儘量讓非正式組織的成員有參與改革計畫的機會，藉以凝聚內部力量，加強全館團結合作，使圖書館的行政工作更易於推行。

(五) 為消除非正式組織負面的影響力，在適當的時機宜調遷或升任非正式組織的領袖(郭明德，民 90，頁 33)

對有產生反功能的非正式組織，若領袖人物有

才幹，則可找適當機會予以調遷或升任，藉以減少非正式組織負面影響力，亦可使非正式組織的領袖與正式組織合作。

(六) 實工作輪調，淡化非正式組織的關係(郭明德，民 90，頁 33)

為減少非正式組織團體的凝聚力，使成員增加在不同領域的工作經驗，定時實施工作輪調，藉此調配人力，培養更高級人才。

參、團隊領導的形成與運用

團隊是非正式組織，但它不等於非正式組織。它是圖書館內「隱性」人力資源，但不是自然形成，而是由主管人員任命而產生的任務小組(Task force)，或工作團隊(Work team)。本節就將工作團隊領導之意涵、形成、類型與功能加以析述。

一、團隊領導的意涵(Robbins & Decenzo, 2002, pp.300-303)

團隊是動態實體，激動性的任務編組。當工作任務需要多重技術、判斷及經驗時，團隊即被任命組成；當組織進行結構重組，以使本身能更有效能及更有效益地競爭時，運用團隊以便更佳利用員工的才能，讓員工分享意見及提供實行改善措施，成為群體決策。

工作團隊(Work team)為執行群體決策之群體，每一群體稱為團隊領導(Team leadership)。這種團隊如同基督教的團契、慈濟功德會的分會，可以透過成員的知識分享，以解決工作上的問題。

團隊領導可藉由信任尊重的關係來約束工作同仁完成團體的目標。因此，團隊領導是大家一起來領導，每一個人都被鼓勵以「自我激勵、自我求知和自我管理的精神邁進」。這三項鼓勵使我們可以由下而上的方式運作，基本上每個人都可以做任何自己想做的事。(Novaka & Takeuchi, 1997, p.203)

而館長是企劃師，絕不是「強棒出擊」的單兵。

二、團隊領導的類型與組成(Robbins & Decenzo, 2002, pp.307-309)

團隊領導以工作目標為基礎可分為三類：團隊是任務編組而成的館長智囊團。

(一)功能團隊(Functional teams)

由圖書館中的組主任/長及其單位的工作同仁或相關同仁組成。團隊首腦為組主任/長，其職權、決策、領導權及互動等議題都相當簡單清楚。主要任務是努力改善其單位之工作活動，或努力解決單位相關的特定問題，例如編目組的分類表修訂小組；採錄組或採編組的館藏發展小組。

(二)問題解決團隊(Problem-solving teams)

由各部門同仁共同推薦或單位主管推薦或館長指定具有某一專長者組成。團隊召集人由被推薦者中互推選之，或館長指定。主要分享觀念或提供改善工作流程及方法的建議，討論之議題較偏向品質問題，例如書目品質改進小組、空間改善小組等。

(三)交互功能團隊(Cross-functional work teams)

由各不同部門同一階層的工作同仁，或來自不同領域的工作同仁組成，他們集合在一起交換資訊，發展新點子，解決問題及協調複雜任務的有效方法，例如新考績、升等辦法的研訂，館員輪調制度之制訂等。

三、團隊領導之運作

任何一團隊領導之形成，皆因館務發展之需要而來，每一團隊要研究的方案皆有一定期限，在指定期間，原則上每月開會一次，第一次開會時，館長必定親自到場說明。

(一)館長的職責

團隊組成員之選拔，除了要公開、公正、民主的接受推薦外，館長必須要擁有完備的指導權。因為每位參與成員由於價值觀、立場、教育、經驗等背景不同，或多或少影響群體決策，因而直接或間接影響圖書館發展目標，因此在團隊成員的選定方面，館長需有下列之考量：(洪瑞浩，民 81，頁 142)

- 1.就經驗和專業訓練而言，那一位同仁最適合這項工作。
- 2.除了例行工作外，這個人是否有足夠時間來完成額外增加的責任。
- 3.選出的同仁是否需要特殊的幫助或訓練。

其次，館長和選出的部屬見面，說明與這項工作相關的所有指示、要求和一些其他的重要因素宜包括：(洪瑞浩，民 81，頁 143)

- 1.計畫或專案目的、重要性和整體關聯性。
- 2.何時開始、結束、提報告。
- 3.有那些資源可以用來幫助(包括設備、經費、人力)。
- 4.完成工作所需的任何特別程序，尤其有牽涉到經費部份，宜妥善處理。

(二)團隊領導主席或召集人職責

主要在開會協調團隊成員不同的意見，以達成具有創意性的結論。每次開完會之記錄，必須定時呈閱館長，必要時當面提出說明。會議結果要代表團隊在館務會議或主管會報時提出報告。

肆、團隊領導之特徵與功能

一、團隊領導之特徵

領導就是影響，團隊領導就是團隊影響，領導能成事，也能敗事。我們在講領導時，常會指領導的基礎是領導者個人的人格特質，而團隊領導也需

要有團隊文化環境的特質。圖書館要有高績效的團隊領導，必須要營造其文化環境特質。有效的團隊領導可歸納下列共同特徵：(Robbins & Decenzo, 2002, pp.307-309)

(一)高度互信：互信是團隊同心協力，有效運作的核心，團隊成員彼此信賴，不需要保持防衛或戒慎恐懼，並且能建立共識開誠佈公溝通，全力執行圖書館的決策。因此，互信是圖書館發展的動力，它能激發安全感和信心，引導創新和創造力的必要條件。

(二)忠誠奉獻精神：有效團隊的成員會顯露強烈的忠誠以及對團隊的奉獻精神，一致承諾為團隊目標貢獻，共同分擔團隊成敗的責任。

(三)良好的溝通：良好的溝通可促進彼此間的瞭解，成員能以簡單與清晰易解的形式彼此傳遞訊息，迅速而有效率地分享觀念及感覺。因此，溝通在圖書館團隊中佔有極重要的地位，是培養成員使命感和提高工作士氣的關鍵。

(四)清楚的工作說明書及會議紀錄：要有書面形式列明專案研究事項及目的，並清楚說明每一位成員的工作項目；每次會議討論事項及決議事項要加以紀錄。

(五)健全的基礎結構：就是圖書館取得內、外支持性的氣候之建置。就內部而言，包括：1.適當訓練：成員有機會接受適當的訓練；鼓勵成員參與相關的研討會或專題演講；2.績效獎勵方法：使團隊成員得到嘉勉；3.人力資源：得到支持與調配。就外部而言，館長應該提供團隊完成工作所需之資源。

二、團隊領導之功能

圖書館凝聚內部的資源，建立優秀的領導團隊，其成員雖非自動自發而結合，但均以其有某一相同專長，或關切某一問題焦點的成員相聚一起集

思廣益，使圖書館朝向同一目標而努力，進而達成以下之功能：

- (一)建立員工分享意見及提供改善圖書館措施之管道。
- (二)促進圖書館工作效率，提昇服務績效。
- (三)激發員工的參與感，增強士氣：由於團隊成員時常被授權處理許多直接影響業務相關的事，進而可提高其工作滿意度。
- (四)增進同仁間之情感：工作同仁時常在一起切磋、溝通、交流，自然可減少一些磨擦。
- (五)對變動的環境更具彈性及回應性：團隊可以很快組合、展開、重新集合及解散，可使組織更加多元化，更加有彈性地運用人力資源。

伍、館長在團隊領導中的角色

團隊無論是自然形成的非正式組織，或受命編組的團隊領導，館長的立場是滿足人們需要的教練或媒人的角色。從旁輔導，循循善誘讓成員樂於貢獻他們的才智，在自己的崗位上努力完成份內或委託的工作，尤其對於任務編組的團隊，館長一旦在團隊中創造負責任的文化，就應該退場，必要時可介入。館長在團隊運作中的角色詳述如下：
(Robbins & Decenzo, 2002, pp.312-314)

一、釐清目標、制定工作原則

館長對於個案問題或新發展計畫，必須將背景資料及其「目標」，甚至「目的」交代清楚，讓成員有方向進行方案之研訂。

二、專案創造者與執行者

館長在圖書館內外環境中找機會發起改進專案，丟出問題，謀求改進；隨時分享、接納成員的創意，並依照他們的建議行事。

三、充份授權、提昇決策層次與品質，讓成員站在館長的角色思考問題

館長一旦將圖書館重大問題與發展計畫交託團隊研究，就必須充份授權，讓成員將自己的想法，設身處地提供妥善的建議，供館長決策參考。即便有意見與館長相左，館長必須要有足夠的包容性，不輕易抨擊錯誤，以免抹殺士氣，失去自動自發的動機。

四、建立人才培植之道--「你行我也行」的機制

館長必須認清「人」才是組織中最有價值的資源。團隊領導是培養成員額外的領導能力，讓成員有解決問題的經驗，並且有助於加強他們的責任感。

陸、結語

邁入以創新和學習為競爭力為主要來源的知識社會後，圖書館組織與其他機構一樣，面臨傳統高度結構化的層級組織，顯然已有些不合時宜，為了求生存，取而代之的將是團隊組織，以跨部門和任務導向的團隊組織。(許士軍，2000，頁 8)換言之，如何在現有科學化、制度化的管理體系中，找出一條又新又活的管道，使圖書館服務更加有創意、有績效，乃是圖書館管理上的重大課題。

因此，團隊領導中之首領—館長在團隊領導中宜發揮三項作用：(周三多，1993，頁 291-292)

一、指揮作用：館長要有清晰頭腦、胸懷全局、高瞻遠矚，站在工作同仁的前面，以身作則，用自己的行動帶領全館同仁，實現圖書館工作目標。

二、協助作用：館長要在團隊活動中，運用心理與感情等技巧，積極創造健康向上、團結和諧的文化氛圍，提高同仁的工作滿意感和成就感。

三、激勵作用：館長要通情達理、關懷團隊、排解

困難，激發與鼓勵同仁產生具有創意性的計畫，使每位同仁都能保持旺盛的工作熱誠，並對於同仁的成就給予榮譽與表揚。

其次，館長更要發揮「知人善用」的能力，認清「事在人為」--人才正是圖書館組織中攸關脫胎

換骨成敗之主要因素；而期許「成功沒有後繼者是失敗」(Success without a successor is failure)(Bell, 2005)的永續經營的理念。

(收稿日期：2005 年 10 月 12 日)

參考書目：

- Bell, Jason. (2005) JDL Commentary: Success without Successor is Failure!. JAVA Developer's Journal. Retrived October 1, 2005 from <http://jdl.sys-con.com/>
- Novaka, Ikujiro & Takeuchi, Hiroataka (1997)。創新求勝—智價企業論 (楊子江、王美音譯)。台北市：遠源。(原作 1997 年出版)
- Robbins, Stephen P. & Decenzo, David A. (2002)。現代管理學 (Fundamentals of management) (林建煌編譯)。(二版)。台北市：華泰。
- 麥農·路希 (Rush, M.) (民 81)。管理學：聖經的觀點與方法 (Management: a biblical approach) (洪瑞浩譯)。台北市：橄欖文化基金會。(原作 1985 年出版)
- 何艷寧 (2005, 4 月)。淺析圖書館中的非正式組織。圖書館學研究, 171, 22。
- 周三多主編 (1993)。管理學—原理與方法。上海：復旦大學。
- 郭明德 (民 90 年, 6 月)。非正式組織理論與運用。國立台灣體育學院學報, 9, 25。
- 杜拉克 (Peter F. Drucker) (民 89)。績效評估 (Measuring corporate performance) (高翠霜譯)。台北市：天下。
- 張仁家 (民 87, 2 月)。管理者如何面對企業內的非正式組織。中國勞工, 977, 22。