

近期台灣與香港地區大學圖書館組織變革歷程的觀察

張簡誌誠

沈維文

景祥祐

黃禮林

逢甲大學
圖書館

香港城市大學
圖書館

香港城市大學
圖書館

澳門科大
行政與管理學院

摘要：

本文為探索近期大學圖書館如何進行組織變革的策略思維，乃選擇台灣與香港地區的大學圖書館作為研究對象，經由文獻分析、問卷調查以及面談訪問等方法收集與組織變遷相關資料，並針對大學圖書館如何認知營運環境的變動、如何因應變動啟動組織變革的機制、如何推動組織變革的策略以及實施變革措施所獲致的成效等課題進行初步觀察與比較，進而希望歸納出可供借鑑的經驗與具有參考價值的建議。

關鍵詞：

組織變革、變革管理、大學圖書館

Organizational Change of University Libraries in Taiwan and HKSAR

Abstract:

This paper has studied some significant universities libraries from Taiwan and the Hong Kong Special Administrative Region, through a series of literature reviews, in-depth interviews as well as case studies. Focusing on the important components of organizational change, analysis and comparisons were undertaken with the aim to explore the rationale behind each case being studied on strategies adopted for change management and, to suggest the possible direction of organizational change in the future.

Keyword :

Organizational Change, Change Management, University Library

近期台灣與香港地區大學圖書館組織變革歷程的觀察

一、研究動機

目前大學教育面臨學術傳播情境、教育產業結構、全球學習市場等面向的變化與競爭，使得作為其重要附屬機構的大學圖書館，也陷入因教育體制更為彈性、經費來源更不確定、服務提供方式更多樣等因素所產生的變局，為因應營運環境的迅速變動，如何進行組織變革亦成為大學圖書館謀求生存、發展的重要一環，但關於大學圖書館如何進行組織變革的實證研究並不多見，也缺乏不同區域間策略方案的比較與實作經驗的歸納，乃嘗試選擇台灣與香港地區的大學圖書館作為觀察對象，經由文獻探討、問卷調查以及面談訪問等方法收集相關資料，並希望經由初步的比較分析，能夠歸納出可供借鑑的經驗與建議，進而供作圖書館從業人員參考之用。

二、文獻探討與研究構想

由組織變革(Organizational Change)理論相關文獻的探討，為因應瞬息多變的營運情境，大學圖書館需要採取一連串計劃性的變革管理(change management)活動，才得以使組織維持營運、發展，不至於淪入成長停滯或遲緩的情況，而通常考量的重點在於：先針對外部營運環境的分析，再就內部運作有關的任務分配、流程安排以及分層管理等課題進行診斷，進而考量既有生產要素的配置是否需要調整？是否有其他的關鍵因素或外部資源需要納入評估？而當生產要素的內涵與組合產生變動時，組織應該配合採取何種變革策略方能有效營運，以順利達成工作目標，因此，確實需要參酌組織變革相關理論的研究取向，並針對兩地大學圖書館所面對的營運環境、組織變革的啟動方式、實施的策略以及獲致的成效等面向進行觀察，以檢視大學圖書館組織變革的重要歷程(余坤東，1999；Boddy and Macbeth, 2000；Smith, 2005)。(請參見表一)

表一 大學圖書館組織變革比較研究構想對照表

組織變革歷程研究取向	大學圖書館組織變革歷程比較研究構想
引發組織變革的主要因素？	兩地面臨的營運情境有何異同？
組織變革如何啟動？	兩地組織變革啟動方式有何異同？
組織變革如何執行？	兩地推動組織變革的模式有何異同？
組織變革發生在何種層次？	兩地進行組織變革的層次有何異同？

採取何種組織變革的策略？	兩地選擇的組織變革策略有何異同？
組織變革是否成功？	兩地組織變革的成效有何異同？

三、研究程序與對象

本文乃以大學圖書館如何進行組織變革為焦點，選擇台灣與香港兩地大學圖書館作為觀察的對象，依照相關文獻的回顧與分析(林素甘, 1998；Tam et al., 2002；張慧銖, 2006)，歸納出可能影響大學圖書館組織變革的重要因素，並製作成問卷，在 2007 年 1-2 月成功訪問台灣 13 所以及香港地區 8 所，合計 21 所大學圖書館，每館邀請一位資深主管協助填答問卷，同時接受面談或電話訪問，受訪者至少具備圖書館學專業背景、10 年以上工作年資，並擔任一個組以上的主管資歷，作為大學圖書館組織變革歷程的內部觀察者相當具有代表性(有關受訪大學圖書館基本資料，請參見表二)。

表二 受訪大學圖書館基本資料表

	香港			台灣		
	最小	最大	平均	最小	最大	平均
館齡(年)	13	94	39	45	63	47
上任館長任期(年)	0	7.5	6	1	20	4
現任館長在職(年)	1	33	8	1	20	4
副館長數	1	2	1.3	0	1	0.3
部門數(組)	4	20	10	2	8	3.6
工作人員數(位)	35	230	116	15	68	34
專業館員數(位)	10	33	21	9	51	? ¹

四、大學圖書館組織變革歷程的觀察與比較

本文主要聚焦於近期(15 年內)兩地大學圖書館所面對的內、外在營運環境、組織變革的啟動方式、推動的模式、進行的層次、實施的策略以及獲致的成效等重點進行初步觀察，以檢視大學圖書館組織變革的相關歷程與異同。

焦點一：兩地所面臨的外在營運情境有何異同？

在大學圖書館目前營運情境中，對於外在可能的重大挑戰，依據兩地的問卷

¹ 香港專業館員主要是指具有圖書館學碩士以上學歷的館員，而台灣的定義則較為模糊，且各館並不一致。

統計與訪談結果，較顯著的影響的因素可區分為需求導向拉力、輸入因素變動、科技創新與服務競爭等三部份，分析說明如下：

- 需求導向拉力持續增強
面訪時，兩地的受訪者都認為大學圖書館容易受需求導向的影響，當面對學術傳播環境的變遷、使用者資訊需求的改變，圖書館即需加以回應、推動變革，而其中改變最明顯的是：網路化、個人化服務的需求逐漸增加，近期兩地均有 50% 以上的受訪者勾選，而「個人化服務」在香港更獲得將近 90% 的認同，顯示以滿足個人化資訊需求為導向，提供超越時空限制、快速回應的服務，是大學圖書館所面臨最大的挑戰，其次在現有實體空間服務的基礎上，兩地均有 25% 以上的受訪者仍然承受「服務人數增加」、「開館時間增長」的壓力，也顯示使用者的需求持續增強。
- 輸入因素變動依然劇烈
有關知識載體出版的發展趨勢，存在有媒體型式日趨多樣、發行數量龐大、智慧產權爭議等問題，其中兩地更超過 50% 以上認為「出版形式多樣化」特別值得重視，且在實體與數位型式的比較、電子資源的建置與管理等，使得人力投入與工作負荷產生相當大的壓力；其次，相對於各類型出版品價格持續上揚，香港地區有 50% 以上的受訪者表示採購經費受到大幅的刪減，形成經費供給與館藏建置之間的缺口，台灣地區則以公立大學因政府補助減少、需要自行籌措，短期波動則較為顯著。
- 技術創新與服務競爭壓力大
受訪者均表示資訊、通訊相關科技地快速發展與廣泛運用，使得資訊服務的提供充滿競爭與挑戰，香港地區超過 60% 的受訪者認為「其他資訊行業競爭」已經帶來的威脅，較明顯的有 Google Scholar、Open Access、Wiki 等，但台灣地區只有 15% 的受訪者較有警覺；而情形剛好相反的是，有將使近 70% 的台灣地區受訪者認為「如果有其他大學圖書館開發出新的服務項目」將使其受到影響，諸如推出新的服務型態(Blog、RSS、手機簡訊等)、整合查詢服務、校園數位典藏(導入 Dspace 系統、開發新 IR 系統)等，而這樣的威脅感，依據面訪的意見，發現主要是來自大學之間的彼此競爭，使得圖書館在新業務的開發上也出現相互較量的情況²，而香港地區只有 25% 的受訪者出現類似受威脅感。

焦點二：兩地所面臨的內部組織維運危機有何異同？

對於大學圖書館組織的內部危機，兩地的受訪者對於組織內部問題的看法分

² 另台灣有部分大學圖書館受訪者表示：由於館員的專業範圍主要在於資源的徵集與處理，受限於組織規模，通常在館內難以設置程式設計、系統開發人員等資訊人員職位，有關新系統的開發必需依賴校內其他單位的支援、或者專案委託外部廠商，形成另一種發展的障礙。

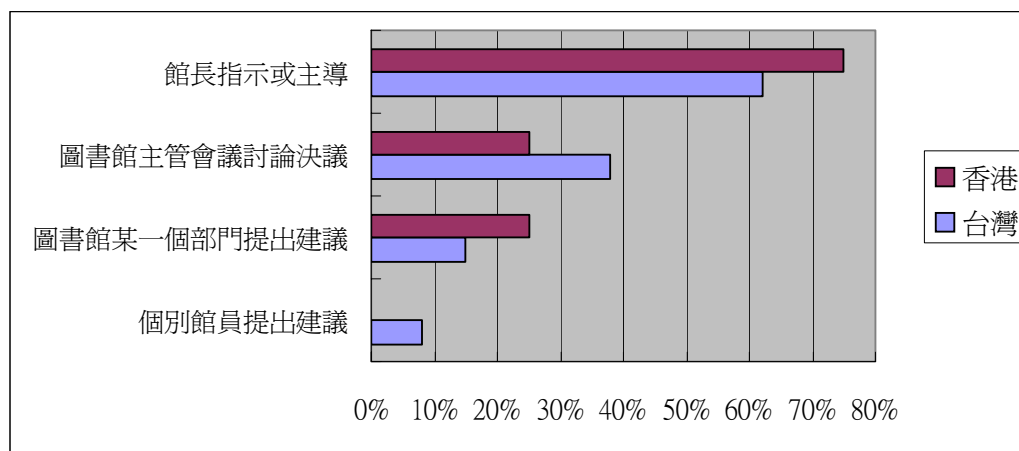
歧，關注的層次也不同，依據兩地的問卷統計與訪談結果，較顯著的影響因素可區分為組織運作、人力管理、個人動機等三個面向分析以下：

- **組織運作：溝通問題嚴重**
在組織內部問題中，被勾選最多的項目是「部門之間溝通困難」，台灣有將近 50%，香港地區有高達 100%的受訪者認為：部門與部門之間通常存在某種藩籬，由於各自堅持自身的立場，彼此難以溝通協調的現象普遍存在，除了反映出組織結構內部所存在的「差異性」，也呈現「人的因素」嚴重影響組織的正常運作，其次，兩地分別有 40%左右的受訪者認為業務分工不良的情形，希望持續進行業務的調整，但對於「如何調整」的意見不一。
- **人力管理：升遷困難**
有關人事升遷的問題，兩地均有 60%以上的受訪者認為大學圖書館館員內部升遷管道不順暢，且香港地區的嚴重性更為顯著，一般原因在於館員平均工作壽命多在 25 年以上，加上工作環境穩定，人員的流動性低，且多數中階主管的任期相當長，升遷的機會確實相當有限，另香港地區由於大學數量較少，當專業館員取得長期合約後，轉覓工作機會的情況並不多見，使得人力資源代謝緩慢，有 25%以上的受訪者表示已經出現老化的問題；在台灣地區主要是因為各館館員平均人數較低，人力結構缺乏常態分配，有 50%以上的受訪者認為出現斷層的現象。
- **個人動機：缺乏工作目標**
館員缺乏工作目標是兩地大學圖書館營運的內部危機重要因素之一(兩地均接近 40%)，但從面訪的中得知問題的性質並不相同，在香港由於組織層級較多，當管理階層完成任務內容規劃後，通常負責實際作業的成員只負責執行，往往未能認知到服務品質背後的意義，因此較難主動實現原先設定的工作目標；至於台灣部份，由於以臨時人員、工讀生代替正式編制人員的現象相當普遍，存在有分工勞逸不均、同工不同酬的情形，使得內部組織認同出現比較大的落差，也反映在館員學習意願低落(40%)、經常離職(25%)等類似問題上，值得管理階層加以重視。

焦點三：兩地組織變革的啟動方式有何異同？

針對大學圖書館組織變革的啟動方式，由受訪者勾選的統計可以發現：兩地均有超過 60%以上的受訪者(參見圖一)認為主要的啟動者是「館長」，顯示多數是由館長主導、採「由上而下」的方式進行啟動，而在面訪中，兩地受訪者均認為新館長上任初期，由於企圖心強、包袱小，通常比較容易啟動組織變革，且所採取的策略比較激烈、幅度也比較大，但新上任的館長也不必然就會啟動組織變革，通常是視實際需要來採取變革措施；同時有部分台灣的受訪者表示，雖然館長是主要的啟動者，在程序上許多大學圖書館會利用內部主管會議進行討論、決

議，顯示管理階層也需要爭取作業階層的認同與配合，才能確保變革成功的機率；而比較特別的是：台灣有由經館員個人提出建議，透過單位主管認同、提案，並館務會議討論同意啓動的個案，屬於「由下而上」的方式。



圖一 組織變革啓動方式的比較

焦點四：兩地推動組織變革的模式有何異同？

大學圖書館決定啓動組織變革後，即進入前置規劃階段，兩地多數受訪者認為：預定變動的幅度越大、影響的層次越廣、牽涉的人數越多，則越需要周詳的規劃與長時間的溝通，其中關於全校性或全館性的組織重整計畫，在香港地區有較多的案例是委由專家、學者或顧問公司進行專案的評估，但在台灣則多數是由館員組成任務小組進行規劃、建議；如果是涉及館內跨組別間的變動，兩地基本上都是由館長親自或委由副館長、某一組長召集相關的組別進行討論，再依據所形成的結論研擬策略方案，同時依不同需要介入不同組別之間的協調、折衝；若是各組內部個別或小幅度的變動，通常是由館長以行政手段、命令或透過會議宣達的方式進行階段性工作內容調整、或職位異動，這種情形兩地的差異不大。

焦點五：兩地組織變革的層次與策略有何異同？

兩地大學圖書館組織變革的層次，依據兩地的問卷統計與訪談結果，較顯著的影響因素可以區分為：結構、任務以及人員等三個導向，而在結構導向變革中，受訪的大學圖書館中，只有少數個案在近期推動大規模組織重整計畫，但兩地有關部門增設、裁減、合併及主管職位增減上的變革活動均相當活躍，並且有持續成長的情形，其中香港地區增設的組別多與館藏發展、數位資源、媒體管理、數位典藏等有關，台灣部分較為常見的是：增設資訊系統組、採編合一、期刊獨立等。

其次，在任務導向變革上，不論台灣或香港均有將近 80% 的受訪者認為「任務小組」的設置，因為具有可以機動反應、正式組織改變幅度小、影響層面低等優點，是館長與管理階層經常優先選擇運用的變革措施，且有越來越受歡迎的情形，兩地均有部份大學圖書館經常在同一時間維持超過 10 個以上的任務小組，甚至呈現出非正式組織凌駕正式組織運作的現象。

至於人員導向的變革，因為館內人員的輪流調整、工作流程的修正等措施，不需要涉及整體組織結構的改變，跨組協調的成本也較低，成為兩地大學圖書館經常運用的變革措施，勾選的受訪者都在有 75% 以上，但情況有些不同，在香港地區主要配合結構導向與任務導向的變革需要，多數集中於專業館員層級的輪調，而助理館員以及事務性輔助人員的異動在比例上較少，而台灣因為專業與非專業的界線較為模糊，所呈現的差異性也較不明顯，另外兩地均有 80% 受訪者表示：由於專業館員的服從性相當高，抗拒變動的情況較少出現。（請參見表三）

表三 組織變革層次與策略比較表

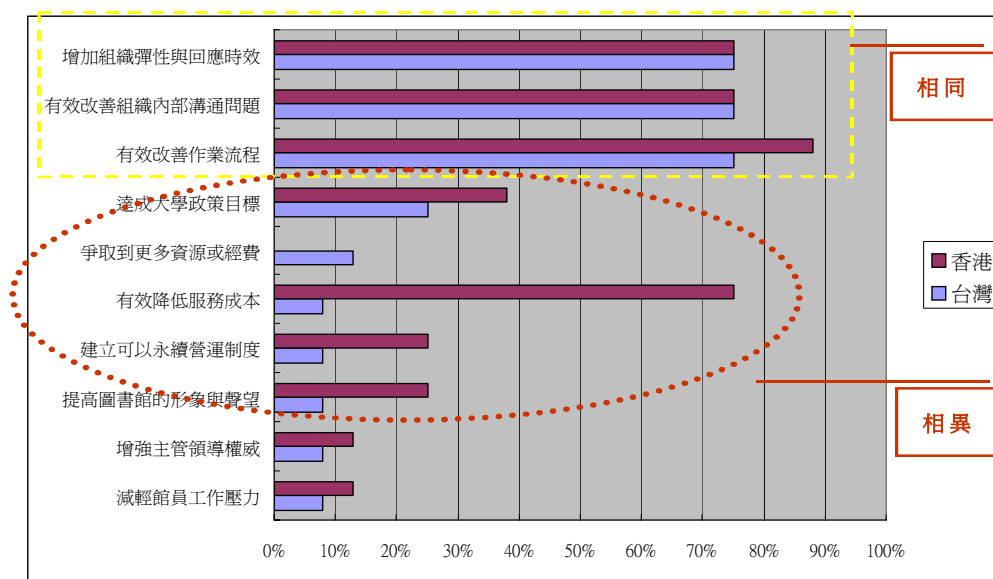
層次	內容	香港	台灣
結構導向變革	針對組織結構整體設計的改變。	組織重整、部門增加、裁撤、合併	組織重整、部門增加、裁撤、增設分館
任務導向變革	針對工作內容、程序及步驟的改變。	增設任務小組、增加新職位、工作流程調整	增設任務小組、工作流程調整、增加職位、部門改名、業務外包
人員導向變革	針對館員專業知識、能力與技巧的變革。	人員輪調、教育訓練、優遇退休、招聘新人	人員輪調、教育訓練、臨時約聘人員

焦點六：兩地組織變革的成效有何異同？

在台灣與香港地區大學圖書館進行組織變革所獲得的成效中，依據兩地的問卷統計與訪談結果，在「改善作業流程」、「改善組織內部溝通問題」、「增加組織彈性與回應時效」等三項均有 75% 以上的受訪者認為成效良好，而由兩地接受面訪資深主管的看法，超過 80% 同意：由於有效的運用任務小組、人員輪調、工作流程等較具務實性的策略，正好可以較低的成本，使工作流程、溝通效率以及回應速度等項目能夠獲得較好的成效，並能有效減緩組織所面臨內、外在的壓力。

至於兩地相異程度較大的項目則有：降低服務成本、爭取資源、建立制度以及提高形象等，此部份顯示香港地區進行組織變革時，有 75% 的受訪者強調可以有效降低服務成本、接近 40% 認為可以達成大學政策目標，並有 25% 認為達成

提升圖書館形象與聲望、建立永續營運制度等目標，但相對的，在台灣則在這些較具理想性指標項目的數量都偏低；同時，香港地區的受訪者並認為不會因為推動組織變革，進而可以爭取到更多資源或經費，主要原因可能是由於香港高等教育的撥款制度，不會因為大學圖書館營運成效的高低，而直接影響撥款金額的多寡，在台灣則有少數大學圖書館表示由於推動組織變革，可以獲得更多經費的支持，屬於校內各單位間的資源競爭。(請參見圖二)



圖二 組織變革成效的比較

六、結論

此次經由 21 所大學圖書館資深主管的協助，由問卷與面訪取得豐富的研究資料，但受限於時間與篇幅的原因，只能就兩地大學圖書館近期推動組織變革活動的「實然面」進行初步的觀察與討論，目前可以發現兩地大學圖書館各自所擁有不同的營運情境，在組織變革的實施層次與策略選擇上，也有優先次序與程度輕重上的差異，同樣地，也面對制度的設計、資源的多寡、成員的質量等不同條件的限制，對於如何規劃更具理想性的營運制度、如何協助成員建立更有效能的組織運作模式等「應然面」的比較與分析，則有待後續進一步探索。

謝誌：本文得以順利完成，主要感謝台灣與香港地區21位大學圖書館的資深主管協助填答問卷，並接受面訪或電話訪問，謹表達由衷的敬意與謝忱。

參考資料

- Boddy, David, Macbeth, Douglas (2000), "Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborations working between organizations", *International Journal of Project Management*, No.18, 297-306. Vol. 22 No.4, pp.340-346.
- 3.Smith, Ian (2005), "Achieving readiness for organizational change", *Library Management*, Vol. 26 No.6/7, pp.408-412.
- 4.Tam, Lawrence W.H. and Robertson, Averil C. (2002), "Managing change: libraries and information services in the digital age", *Library Management*, Vol. 23 No.8/9, pp.369-377.
- 5.余坤東(1999)，「組織變革活動系絡與變革成效之探討」，輔仁管理評論，6卷2期，頁1-21。
- 6.林素甘(1998)，「試論圖書館組織變革之源起與因應之道」，圖書與資訊學刊，24期，頁78-92。7.張慧銖(2006)，「引進電子資源對學術圖書館組織的影響」，大學圖書館，10卷1期，頁123-139。