

圖書館的人力資源發展

Human Resources Development and Library Management

楊美華

Mei-hwa Yang

國立中正大學教授兼圖書館館長

Professor & Library Director,

National Chung Cheng University

【摘要 Abstract】

對於任何類型的圖書館而言，人力資源都是最重要的資產，因為整個圖書館經營上的成敗、業務上的推動，以及功能上的發揮等，每每取決於圖書館人員素質的良窳，而人力資源的妥善規劃，可以獲得下列效果：一、使員工適才適所。二、使員工的工作表現有最大的效益。三、使員工具有使命感，並塑造組織文化。四、使員工個人、機構都能同步成長。本文首先說明人力資源的定義、人力發展的重要性，其次介紹圖書館導師制度對新進員工的訓練，並以績效評核、組織變革、工作輪調、館員培訓等方法談人力發展在圖書館管理的應用，最後探討學習型組織對圖書館的啟示，以及人力資源發展的未來趨勢，以期培育全方位圖書館員，達成完全品質管理的目標。

Human resources are the most vital asset to any type of libraries, since the quality of library personnel determines the efficiency of library management, progress of transactions, and development of functions. Therefore human resources on a well-planned basis may yield the following results : (1) proper personnel in proper positions ; (2) the optimal staff performance ; (3) share the vision and organizational culture among the staff ; (4) integrating staff development with the organizational growth. This article first states the definition, and the significance of human resources development. It then goes on to the introduction of mentoring on training of new library staff, with application of manpower development to the methods of performance evaluation, organizational redesign, job rotation, and staff training, etc. Finally it discusses the enlightenment of learning organizations to the library, the future trend of staff empowerment, in order to cultivate versatile librarians and reach the total quality management.

關鍵字：人力資源發展、圖書館管理、學習型組織、導師制度、績效評核。

Keywords: Human Resources Development、Library Management、Learning Organization、Mentoring、Job Rotation、Performance Evaluation.

壹、前言

美國公共圖書館曾就借書服務進行實驗。

當要求館員處於自然狀態：在工作時不苟言笑，不看對方，也不作肢體的接觸。此時，在門外接受調查訪問的讀者反映圖書館的服務很差，奇怪的是他們抱怨的是「燈光不良」、「分類系統不佳」、「找不到想要的書」……而不是館員的服務態度。但是當實驗要求館員特別注重肢體語言：要看借書人的眼睛、要提借書人的名字、交書給讀者時，不經意地觸及他們的手等行為的時候，幾乎所有受訪者都對圖書館的服務感到滿意，且先前的那些理由都不存在了。（註1）

這個實驗給予我們許多的啟示：人才是決定服務品質的關鍵要素，在館員的努力之下，確實是可以「化腐朽為神奇」的。換句話說，館舍、館藏與館員是圖書館有效運作的三大要素，然館員則更是此中樞紐之所在。

今日對人力資源運用與發展，深為各行各業廣泛注重，為有效發揮圖書館效能，將人力發展的觀念引進對館員的教育與運用，殊屬必要，尤其在資訊科技快速進步，資訊量繁多之際，圖書館人力與經費的不足已嚴重的影響圖書館的正常運作。有鑑於此，對圖書館組織結構的重整與人力培訓的加強已刻不容緩。

本文基於上述需要，乃嘗試自近來人力運用與發展的新作法，討論圖書館內人力的

開發與培育。首先說明人力資源的定義、人力發展的重要性，其次介紹圖書館導師制度對新進員工的訓練，並以績效評核、組織變革、工作輪調、館員培訓等方法談人力發展在圖書館管理的應用，最後探討學習型組織對圖書館的啟示，以及人力發展的未來趨勢，以期培育全方位圖書館員，達成完全品質管理的目標。

貳、人力資源的定義與開發

自從「企業改造」(Reengineering the Corporation)一書出版以來，全球興起了改造的熱潮，台灣也不例外。圖書館雖然屬於非營利性機構，但企業程序再工程(Business process Reengineering)、企業轉型(Business Transformation)等觀念卻值得我們效法。人力資源發展是企業改造的工程之一，其目的在開發員工潛能(empowerment)，做好準備工作，以因應各種的挑戰。

一九七〇年代以後，「人力資源」一詞出現，漸漸取代昔日「人事」(personnel)或「人力」(manpower)等狹隘的字眼。（註2）所謂「人力資源」(human resources)指的是組織內所有與員工有關的任何資源，包括員工人數、類別、素質、年齡、工作能力、知識、技術、態度和動機等。（註3）而人力資源的管理則係組織內所有人力資源的開發、運用與維護的一切過程。

人力資源的發展包括三個觀念：

(一)人是可以塑造的，透過訓練，可以發揮潛

能；

- (二) 人力資源的效用達到最高化；
- (三) 經由終身教育，終生學習可以應付快速變遷的社會。（註4）而人力資源的妥善規劃，可以獲致下列的成果：
 - (一) 使員工適才適所。
 - (二) 使員工的表現達到最高化，有最大的效益。
 - (三) 使員工具有使命感，經由組織文化培養凝聚力。
 - (四) 使員工個人、組織均能同步成長。

在「能力開發之進行方法」一書裡，作者列出九種妨礙人力開發的障礙，分別是：

- (一) 待遇系統的不完備。
- (二) 未有公正的評價。
- (三) 期望的能力形象不明確。
- (四) 上司對部屬的指導不足。
- (五) 本人的自我啟發意願不足。
- (六) 研習會的質與量不足。
- (七) 沒有發揮能力的機會。
- (八) 沒有工作輪調制度。
- (九) 沒有憧憬。（註5）

就圖書館而言，以上問題的解決固有賴於外在環境的配合，諸如薪資結構的不盡理想、年終考核的流於形式，用人制度的不夠靈活等；但有些困難是可以克服的。舉例來說，工作內容的明確與豐富化、有系統的輪調制度、工作熱忱的激勵以及領導、溝通能力的再加強和組織文化的建構等都可以促進員工能力的開發。

參、新進員工的訓練

國外的大型圖書館大都設有人事館員，如 Assistant to the Dean for Personnel, Staff Officer for Labor Relations, Human Resources Officer, Training Coordinator, Staff Development Officer 等，於延攬優秀館員到館後，會展開一系列「認識環境」(orientation) 的活動，待新館員對各部門業務有所瞭解後，再回到工作崗位，並指定一位Mentor照顧他(她)。

"Mentor" 一詞，可以翻譯成：「良師」、「優秀的領導者」或「值得信賴的顧問」等。顧名思義，mentoring指的是類似師徒制的教導行為。Mentoring 這個觀念大約是在一九七〇年代興起的，早期的由來是基於對新進員工的訓練，希望指定一個資深者帶領他，以減少工作壓力，增進專業技能，並促進工作的投注感和組織的認同感。至一九九〇年代以後已成為人事管理的一項重要課題。（註6）由 ABI/INFORM 一九八〇年代十餘篇文獻的檢索至一九九四年八十餘篇文章的探討可以窺出端倪。（註7）

專門探討此方面議題的有 International Journal of Mentoring 期刊。在圖書館方面，大英圖書館正贊助 University of Central England 從事有關導師制在圖書館資訊服務界的可行性，而且英國圖書館協會 (The Library Association) 也特別在繼續教育的活動 (Continuing Professional Development Programme) 裡加列 mentoring 的項目。（註8）一般說來，mentoring 受重視的原因有

下：

- (一) 其活動以地區性為考量，容易實施。
- (二) 非常具有成本效益，實「高貴不貴」。
- (三) 教學相長，對教導者和被教導者都有益處。(註9)

就被教導的人(稱 mentee，或 protege)而言，mentor 的角色扮演有下列幾種功能：

- (1) 支持者 (supporter)
- (2) 顧問 (counsellor)
- (3) 專家 (expert)
- (4) 知識的來源 (source of knowledge)
- (5) 傾聽者 (listener)
- (6) 發問者 (questioner)
- (7) 教練 (coach)
- (8) 嚮導 (guide)
- (9) 學習典範 (role model)
- (10) 專業上的朋友 (professional friend) (註10)

茲以美國密蘇里州立大學 (Central Missouri State University) 的輔導政策 (mentoring policy) 說明「圖書館導師制」的做法。

(一) 定義：

導師制度是一種資深館員和新進館員所建立的個人關係，經由對新館員的指導，來留置人才。前者(稱「指導者」，mentor)有義務盡其所能傳授各種工作經驗，來促進後者(稱被指導者，mentee，protege)在圖書館的專業成長。

(二) 目的

導師的功能在使「被指導者」成為一位有價值、有貢獻的館員，而且有意願留在館內長久服務，其主要的目標有二：一

是鼓勵被指導者發現自己的潛能和優勢；二是幫助被指導者改善自己的缺陷。而這些優缺點將在年度考核裡綜合評估。

(三) 優良導師的特質

- (1) 學經歷豐富，有傑出的專業表現。
- (2) 具有助人的熱忱，而且擅長於被指導者所需的技能。
- (3) 奉獻時間、精力，不遺餘力的提攜新秀。
- (4) 具有敏銳性、批判力、高道德觀等人格特質。

(四) 導師的職責

導師是一位「傾聽者」、一位「嚮導」和一位「教師」，能贏得被指導者的信賴和尊敬。在討論的過程中，除了建設性的批評，有更多鼓勵，使得其間的互動更為成功。

(四) 被指導者的責任

被指導者可以自由表達個人的感受，提出疑問，但須定期和導師會談，悉心規畫個人的生涯發展。(註11)

肆、績效評核的落實

圖書館是一個非營利性的服務機構，再加上我國傳統上「請神容易送神難」的人情包袱，對於「人事管理」常止於人才的選用，而未達「員工考評」的層次。雖然「考績」的評定每年例行舉辦，但常流於形式。在經費日益緊縮及讀者迫切的壓力下，企業化經營、成本效益的量化管理已勢在必行。

所謂「績效評核」(performance

appraisal) 係指依一定的效標、準則來衡量員工的表現。其動機在圖書館的人力資源應充分利用，健全發展，其功用有下：

- (一) 掌握員工的工作量。
- (二) 發揮員工的潛能。
- (三) 協助員工專業成長，進而自我表現。
- (四) 對於職位的升遷、工作的輪調有一客觀的依據。

至於其方法又分兩種：

(一) 平時定期督導

- (1) 工作表現：質量並重的考核。
- (2) 人際關係：工作態度、服務熱忱與協調溝通能力。
- (3) 專業成長：參加研討會、專題演講及書報閱讀。

(二) 年終考核

配合一年一度的考評，記載具體事蹟，並從目標管理的觀點建議改進事項，訂定年度計畫。

有道是「我們起初造成習慣，然後習慣造就我們」，有圖書館統計、量化的效標就有奮勉的標竿。

伍、組織結構的重整

為因應自動化作業環境的改變，並充分運用有限的人力資源，美國大學圖書館甚至成立一個工作小組，負責部門重組的規劃和執行。(註12)而王梅玲亦以個案分析的方式探討美國五所大學圖書館技術服務部門的重組經驗。(註13)過去一年來，台灣地區許多大學圖書館亦紛紛打破昔日採購、編

目、閱覽、典藏等傳統部門的分野，歸納而言，約有下列幾種情形：

(一) 採訪和編目重整

因自動化作業而將採訪組和編目組合併的圖書館有中央大學和中正大學的例子。

(二) 典藏和閱覽合併

中央大學圖書館將典藏、閱覽兩組合併為一，而中正大學則將典藏組歸入讀者服務組。

(三) 系統資訊組的成立

台灣地區約有九所大學圖書館新設了系統資訊組(註14)，有些單位雖然編制少，無法獨立出來，但亦有「系統資訊組」的任務編組。

(四) 期刊管理組的獨立

早期的期刊作業有屬於採購組、閱覽組的例子，如今許多學校為因應期刊處理的複雜性，皆單獨成立期刊組。

(五) 推廣組的增設

鑑於圖書館行銷的重要性，圖書館利用教育的必要性，淡江、靜宜、東吳大學圖書館特別成立推廣服務組做好圖書館的公共關係。

(六) 視聽資料組的設置

隨著資訊媒體的多元化，視聽資料組的成立已勢在必行。(註15)

要之，圖書館組織的變革亦與企業界扁平式組織(Flat Organization)的趨勢和讀者服務(client-oriented)為導向的經營理念有關。在規劃組織架構的同時，必須同時考慮工作分析(job analysis)、工作說明(job

description)、工作擴大化(job enlargement)和工作豐富化(job enrichment)的調適，當然人員培訓亦是不可或缺的。值得一提的是，國立成功大學圖書館為做好組織調整的工作，曾經先研擬「人力資源運用」之調查報告，再成立組織調整研究小組，召開九次會議才完成組織調整研究報告書，並詳列各組工作明細，實值得各館學習。(註16)

陸、輪調制度的建立

輪調制度是圖書館人事管理制度的一項，也是培育全方位館員的有效方法。近年來，隨著網路的發達，圖書館自動化的變革及其他資訊科技的挑戰，許多圖書館紛紛調整組織架構，並佐以輪調制度以期因應多變的環境。

所謂「輪調制度」係指在同一組織內調整工作人員的職位或職掌。其目的在求人力資源的最佳運用，以期鼓舞士氣，提高工作效能，帶動組織的成長，綜合而言，其意義有下列幾方面：

配合組織目標。

- (一) 配合組織目標。
- (二) 解決人員衝突。
- (三) 使工作豐富化。
- (四) 提振工作士氣。
- (五) 推動繼續教育。

台灣地區圖書館實施館員輪調制度已有多年的歷史。以大學圖書館而言，台灣大學、政治大學、成功大學、中山大學、中正大學、中央大學、清華大學、交通大學、台

北師範大學及台北市立師範學院圖書館等都先後有大幅度的輪調。

根據林淑玲電話訪談的結果，可以歸納以下幾項結論：

- (一) 館長的經營理念和輪調制度的成效有極大關聯，有些輪調制度係配合館長的新上任。
- (二) 館員人數較多或素質較整齊的圖書館較易輪調。
- (三) 想輪調的館員大都是來自技術部門，想從單調、枯燥、繁重的工作中解脫。
- (四) 輪調後的結果大多令人滿意，有正面的效果。
- (五) 多數圖書館之輪調期約為二年至三年。
- (六) 因部分員工離職而做小幅度的調動。(註17)

綜合而言，無論輪調的動機係基於被動的因應，如館員反彈，覺得勞逸不均，想換工作，或係配合科技的發展，未雨綢繆的主動出擊，都有其必需性。為確保輪調制度的成功，實有必要建立制度，結合館員的培育計畫，有系統、有計劃的實施，其實施步驟如下：

(一) 宣導圖書館輪調制度的理念

與館員溝通，說明輪調制度的意義，形成全館的共識，凝聚向心力。

(二) 建立專才檔

歸納、分析館員的背景資料，諸如學歷、性向、志趣、語文能力、專長以及在職訓練的小檔案。

(三) 填寫意願調查表

訂定職位資格說明書及工作職掌。

(四) 成立圖書館人力規劃小組

小組成員可由館長指派或館員推選，由小組分發統計意願調查表，並做初步建議。

(五) 協調分發結果

分發的結果不一定令每一個人滿意，但是有的人卻必須選擇「雖不滿意，但可以接受」的安排，即使是「最壞當中最好的選擇」也必須遵守，學習適應。

(六) 評估輪調制度

輪調的結果不一定保證成功，必須適時予以評估，或半年，或一年仔細觀察，再做調整。

柒、館員培訓計畫

依據人事心理學家耶律克夫（B. Eelickoff）於一九七〇年所提出的「知能退化曲線（Erosion Curve）」學說，圖書館員在初任時，即使具備有百分之百的專業知能，若不隨時補充，則隨時間的推移將會呈現直線下降的傾向。（註18）因此，圖書館員的繼續教育是不可或缺的，再昂貴也要投資，且要針對人力資源的規劃，有系統的加強。

不管是基於「逐漸趨於保守定律」的殷鑑，或是「知能退化」的傾向，圖書館員的繼續教育都比其他行業來得迫切。國外的圖書館有許多人性的管理方式值得我們借鏡、學習，如俄亥俄大學圖書館允許館員每個星期可以有一天時間做專業進修，或做研

究，或旁聽課程，或閱讀書報。就國內而言，大學圖書館因地利之便，可以允許館員旁聽、選修專業或相關課程，但是公共圖書館就較為困難，以下僅就館員再教育的實施方式說明之。

(一) 出席學術研討會

中國圖書館學會、館際合作組織、教育部、教育廳及其他研究、社教機構經常辦理學術研討會，各館應鼓勵員工參加，並訂定辦法。

(二) 參加研習會

中國圖書館學會曾於暑期開設「圖書館工作人員研習班」、「圖書館自動化及網路專題研習班」、「分類編目專題研習會」、「視聽資料製作專題研習會」、「圖書館資訊媒體與服務專題研習班」、「圖書館讀者服務專題研習班」、「圖書館技術服務專題研習班」等。各館可視需要，派員參加。

(三) 舉辦座談會

每月定期舉辦館員工作實務討論會，於聚餐時間（或充電時段）介紹新知、分享參加各種研討會的心得，或針對業務困難，互相請益，博采眾議。

(四) 組織讀書會

由館員輪流帶領專業刊物之導讀。

(五) 請專家學者來館演講

各館可配合節慶，或趁學者專家來訪之際，舉辦小型的座談會、專題演講。以中山大學為例，其圖書館學講座專輯曾收錄多項重要議題；成功大學亦將學者之講演內容刊載於成功大學圖書館通訊。

(六) 選修課程

館員可於校內，或鄰近大學選修相關課程，專攻某個領域，使自己成為學科專家。

(七) 參與研究計畫

如果可能，館員可爭取各項專案研究之參與，使自己在研究中成長，並培養研究人員的同理心。

(八) 攻讀學位

館員可依自己的志趣，以半工半讀的方式攻讀高等學位，以吸取新知，增進工作技能。

(九) 著書立說

館員若能隨時精讀專業刊物，發表論文，著書立說定可增進自己的專業成長。

(十) 觀摩活動

與他館合作舉行聯誼活動，觀摩相關業務及科技新知。

(十一) 參與專業學會

鼓勵館員加入學會，及各種興趣小組，館員可以考慮參加之專業團體包括：

- (1) 中國圖書館學會
- (2) 中華圖書資訊學教育學會
- (3) 中華檔案暨資訊微縮管理學會
- (4) 中國視聽教育學會
- (5) 中華民國資訊學會
- (6) 美國圖書館學會
- (7) 美國資訊科學學會台北分會
- (8) 國際圖書館協會聯盟 (IFLA)

(十二) 加入 Internet 的討論群

從網路上可以開發許多資訊資源，甚至可以函授的方式，獲得線上學位 (on-

line degree) 的頭銜。

企盼每個圖書館都能設置「在職進修實施要點」，加速人才培育，提高服務品質。(註 19)

捌、未來發展趨勢

(一) 學習型組織時代的來臨

Fortune 雜誌曾經指出：「一九九〇年代最成功的組織將是『學習型組織』(Learning Organization)」(註 20)。簡單的說，學習型組織就是組織中的每位成員皆努力不懈的增進自己的能力，培養新的思考模式，學習如何學習，持續進行組織轉變的過程。

在「第五項修練」一書裡，彼得·聖吉 (Peter M. Senge) 指出學習型組織必須具有下列五項修練：

- (1) 自我超越 (personal mastery)
- (2) 改善心智模式 (improving mental models)
- (3) 建立共有的遠景 (building shared vision)
- (4) 團隊學習 (team learning)
- (5) 系統思考 (Systems thinking) (註 21)

易言之，學習型組織強調的是整體動態的搭配能力，除非改變心智模式，人的行為基本上是不容易改變的。自我超越的修練使人專注於自己最想要創造的遠景，又能認清外在真實的世界，以開放的心靈學習、成長，且不斷自我突破。在組織中建立共有的目標，一方面能將其成員結合起來，為共同

的理想而奮勉，另一方面成員也因透過實際的參與，對組織產生歸屬感。而團隊學習的目的在使集體的智商高於個人的智商。其中，系統思考是核心的基石，在訓練我們如何擴大思考的時空範圍，瞭解問題所處系統的全貌，以及整體互動的關係。（註22）

圖書館固然是一個終身教育的機構，但是推動此一工作的館員是否具備學習型組織應有的修練值得我們深思。

（二）人力資源發展的趨勢

人力資源發展未來的發展的趨勢將是「資訊、知識、智慧」，其具體的追求目標是：

- (1) 新科技應用
- (2) 接受變革
- (3) 以學習協助學習
- (4) 成本／效益概念
- (5) 成本／效率概念（註23）

這也就是為什麼新加坡總理吳作棟（Goh Chok Tong）在一九九三年說道：「未來的世界，是屬於其全體國民皆能善用資訊、知識和科技的國家」（註24）。同理，未來的圖書館是屬於其館員具有接受變革的能力，能「見招拆招」，化危機為轉機，而且能洞燭機先，掌握資訊的優勢，培育全方位學習的能力。

（一）未來圖書館員的角色扮演

美國圖書館協會指出：2000年代的圖書館員是一個領導者（leader），一個鬥士（fighter），一個專家（expert），一個合夥人（partner），一個典範（a model）和一位專業人員（professional）。（註25）

易言之，未來圖書館員的工作方向和重點應是知識管理（Knowledge management）的建構。這個觀念肇因於網路資源的迅速崛起和蓬勃發展，Richard Lucier指出這個「知識管理環境」包括資訊傳輸的循環，從資訊的創造、組織、展現一直到分送和使用為止。（註26）因此使得館員的角色扮演從昔日的儲存、整理和檢索轉化到資訊的傳輸（transfer）和創造（creation）。（註27）是以，館員必須重新學習新的技能和工作態度，以優先次序的訂定來適應新的環境，以「知識管理者」的角色自我期許。

不管未來的館員是以「資訊領航員」（information navigator）、「資訊工程師」（information engineer）、「資訊官員」（information officer）或「電腦館員」（Cybrarian）來稱呼，其角色扮演將有下列幾種：

- (1) 資訊分析、組織者—運用新科技，有效蒐集、分析整理及傳佈資訊。
- (2) 資訊提供、傳播者—圖書館是提供知識、文化及生活資訊的中心。
- (3) 資訊素養的教育者—增進民衆的資訊素養，提供終生學習機會。
- (4) 資訊資源的導航者—管理網路及電子化的資訊資源，以指引讀者資訊之所在。（註28）

（四）全方位品質管理的追求

所謂「全方位品質管理」（Total Quality Management, TQM），或稱「全面品質管理」，係指一顧客導向的管理方

法，強調有效運用人力資源及數量統計法，以不斷改進來提昇產品與服務品質。(註29)根據國際標準組織(I S O)的說法，它是「以品質為中心的組織管理方法，以全員參與及著眼於長期成功為基礎；由於顧客滿意，使得組織成員與社會，同蒙其利。」(註30)一言以蔽之，全面品質管理係以顧客滿意為導向，其具有

- (1) 精確。
- (2) 時效性。
- (3) 完整。
- (4) 友善。
- (5) 預見顧客需求。
- (6) 知識豐富。
- (7) 專業倫理。
- (8) 信譽等特色。(註31)

圖書館服務品質的保證對圖書館各項業務的推動、公共形象的提昇有極大的助益，對於圖書館人員的責任感亦有重要的意義。因此，在資訊傳播與圖書館學的創刊號上，何光國特別引用登明(Deming)的管理哲學，從品質管理的觀點討論圖書館讀者服務品質之提昇。(註32)楊曉雯亦為文探討全面品質管理在圖書館應用、推動的可行性。她指出全面品質管理非但可以保持品質增進的優勢，亦可促進組織內部的溝通，提高外部讀者與內部館員的滿意度。(註33)而「世紀之交圖書館的大變革」的作者亦觀察到：基準水平(benchmarking)和全方位品質管理是當今圖書館界改革的中心任務，因為在資訊

基礎建設中，圖書館欲提高競爭力，就必須以滿足讀者需求為宗旨，提供具有附加價值的資訊服務，積極主動的扮演「傳播者」和「資訊代理商」的角色。(註34)

玖、建議事項

(一) 圖書館導師制度的引進

美國最近亦時興「導師制」，不過，此種 mentoring 並不一定侷限於館內，亦即館員可以自行就其研究興趣，向其所景仰的圖書館學專家請益。這兩者的關係可以是正式的，也可以是非正式的，基於「提攜後進」、「教學相長」的理念，許多資深的長者也願意鼎力相助，共襄盛舉。此外，Tinker Massey 更以個人親身的經驗見證 mentoring 是一個很好的學習方法，除了可以自我分析、自我定位外，更可以促進個人和組織的成長。她並且建議以電子郵件(e-mail)的方式來推廣「圖書館導師」的活動。(註35)筆者以為，台灣地區城鄉差距仍大，此時此刻引進圖書館導師制度，非但可以訓練新進員工，亦可以提拔新銳。

(二) 彼德原理的省思

「彼德原理」(Peter's Principle)，又稱「彼得定律」(Peter's Law)說明：在正式組織中大多數的人都想追求職位的晉升，一直升到他無法勝任的地步為止。易言之，在「內升制」的保障之下，常會碰到「無法勝任」的窘境。Ballard 即曾指出：在圖書館裡恆久不變的現職主管，很

可能是無能的主管，因為他們若是有能耐，則必定會再步步高升。（註36）

由此，我們可以警覺到：

- (1) 在提拔人才時，應惟才是用，必要時，可以破格任用，不必拘泥於形式，或囿於人情世故，升遷最資深的人，以致於不能「適才適所」。
- (2) 在上位置的高階主管必須時時警惕自己，努力充電，保有優勢，否則必會被下面的人追趕上來。
- (3) 做主管的必須省察中間主管卡位的情景，避免下情不能上達的現象。
- (4) 延攬人才固然重要，但留置人才也同等重要。

ㄟ 成立人力發展規畫小組

資訊科技的突飛猛進，快速變遷迫使主管不得不提撥相對經費作人員的訓練教育之用。而這種投資必須是全面的，持續的。在學習型組織的呼聲之下，圖書館必須成立人力發展規劃小組（Library Training and Development Committee），有計畫、有系統的促進館員的成長，這小組的任務如下：

- (1) 以一系列的活動來提升員工的工作表現。
- (2) 安排館外的學者專家來館做專題演講、短期訓練。
- (3) 研究心得的報告與分享。
- (4) 在館刊、館訊上倡導各種活動。
- (5) 評估每一個活動的成效。（註37）

ㄠ 以 Holonic 的理念來革新業務

所謂 Holonic，係指「整體的個

體」，就組織發展理論而言，其具有下列特質：

- (1) 整體與部份之調和。
- (2) 可動性：其架構是軟性的，有其自主性與自由度。
- (3) 自我再生性：自律性高、有自建新工作秩序之能力。
- (4) 互補性：有機體式的金字塔架構中，個體相互替代。
- (5) 分散性：個體在不同的空間、時間位格上，是可以分散運作。
- (6) 整合性：將部份的規則律動，整合成新的律動規則（註38）。

這個觀念非常適合於圖書館的業務，不管是傳統的採購、編目、閱覽、典藏的流程，或是因應網路及自動化發展的組織重整，圖書、期刊的處理都是一條鞭式的環環相扣，中間的任何一個環節都不能出差錯，否則功虧一簣。其次，圖書館的服務要以讀者為導向，因此前線人員的訊息必須帶給後勤人員做修正，如果是各做各的，就不能發揮效果。再者，鑑於人力的短缺，更必須機動式的相互支援，否則將會因尖峰時段的擁擠、緩滯導致「民怨」，因流程的間斷產生人力資源的浪費。因此，關心組織發展，彈性的工作態度以及參與團隊的精神是行政革新的第一步。

拾、結論

和國外圖書館比起來，台灣地區圖書館

的人力原已短缺，嚴重不足，如今在「行政革新、人事精簡」的壓力下，將相形見绌，捉襟見肘。因此，在有限的人力之下，必須講求人力資源的充分開發以及人才的留置。

「人力資源發展」(Human Resource Development)指的是一組織藉著經過設計的組織化學習活動，來增進組織中人員的知識、技能或改變行為。(註39)其重點有三：

- (1) 改進目前工作績效之努力；
- (2) 勝任未來工作職務預做準備所為之努力；
- (3) 為滿足個人興趣及成長之內在需求，或因應組織內外環境變遷之需所為之努力。(註40)撰寫本文的目的，固在說明人力資源發展的做法，引介Mentor的觀念，亦期圖書館界同道能朝學習型組織努力，以系統思考的方式，做好「知識管理者」的角色扮演，以TQM的做法培育全方位的Cybrarian。

註釋：

- 註 1 引自林公孚，「人是決定服務品質的關鍵要素」，品質管制月刊，31-11(民84年11月)，頁11。
- 註 2 簡建忠，人力資源發展(台北市：五南，民84年)，頁3。
- 註 3 林欽榮，「人力資源管理策略宜考量的環境因素」，人事管理，三十二卷，六期(民84年6月)，頁4。

- 註 4 毛治國，「人力資源的發展與管理」，人事月刊，21(1987年5月)，頁4-14。
- 註 5 久保淳志著，陳哲仁譯，能力開發之進行方法(台北市：台華工商圖書出版公司，民78年)，頁15-55。
- 註 6 Clare Nankivell, "Mentoring in Library and Information Services: A New Research Project," Personnel Training and Education 12 (May 1995): 7.
- 註 7 同上。
- 註 8 Gill Burrington, "Mentoring", Personnel Training and Education 12 (May 1995): 5.
- 註 9 同上。
- 註 10 同上。
- 註 11 引自 "Library Services Memorandum #17, Central Missouri State University" LIBADMIN%UMAB.BITNET@pucc.PRINCETON.EDU
- 註 12 廖秀滿，美國大學圖書館自動化人力資源重組之研究(台北：漢美，民81年)，頁188。
- 註 13 王梅玲，「從組織結構來看圖書館技術服務之發展趨勢」，資訊傳播與圖書館學，一卷二期(民83年12月)，頁49-65。
- 註 14 林光美，「自動化對大學圖書館的衝擊」，公私立大學校院圖書館館長聯席會會議論文集(新竹市：國立清華大學圖書館，民83年)，頁18。
- 註 15 許淑球，「大學圖書館組織」，中國

- 圖書館學會會報，第51期（民82年12月），頁174。
- 註16 國立成功大學圖書館組織調整研究報告書，台南市：國立成功大學圖書館編印，民84年。
- 註17 謝謝林淑玲於84年11月14日至11月20日電話訪問15所大學圖書館所提供的資料。
- 註18 引自廖又生，圖書館管理定律之研究——科際整合研究取向（台北市：台灣學生書局，民81年），頁64-65。
- 註19 請參考「國立成功大學圖書館館員在職進修實施要點」，國立成功大學圖書館通訊，第二十期（民84年10月），頁14-16。
- 註20 引自劉書寧，「學習組織：組織的新典範」，人事管理，三十二卷，第二期（民84年2月），頁20。
- 註21 第五項修練——學習型組織的藝術與實務，彼得·聖吉（Peter M. Senge）著，郭進隆譯（台北市：天下文化，民83年）。
- 註22 李來錫，「系統基模下的顧客服務策略問題分析」，品質管制月刊，31-10（84年10月），頁29-30。
- 註23 A. J. Romiszowski, "Trends in Corporate Training and Development in Strategic Human Resource Development," Ed. by M. Mulder, A. J. Romiszowski & P. C. van der Sijde (Amsterdam: Swets & Zeitlinger, 1990), p.18.
- 註24 Library 2000: Investing in a Learning Nation, Report of the Library 2000 Review Committee: Singapore: SNP, 1994, p.3.
- 註25 Statement on the Decade of the Librarian 1990-2000 (Chicago: ALA, 1991) cited from Duncan Smith "The Greening of Librarianship: Toward a Human Resource Development Ecology," in Developing Library Staff for the 21st Century, Ed. by Maureen Sullivan (New York: The Haworth, 1992), p.41.
- 註26 R. Lucier, "Knowledge Managements: Refining Roles in Scientific Communication," In New Technologies and New Directions: Proceedings from the Symposium on Scholarly Communication, Ed. by G. R. Boynton and Sheila D. Creth, (Westport, CT.: Meckler Publishing, 1993) .
- 註27 Sheila D. Creth, "A Changing Profession: Central Roles for Academic Librarians," Advances in Librarianship 19 (1995): 85-98.
- 註28 參考中國圖書館學會研究發展委員會84年11月研擬之「二十一世紀我國圖書館發展新指標」初稿，頁10。
- 註29 林公孚，「『全方位品質』的名與實」，品質管制月刊，31-9（84年9月），頁16。
- 註30 同上。
- 註31 Margaret Kinnell, "Quality Management

- and Library and Information Services : Competitive Advantage for the Information Revolution," IFLA Journal 21 (1995) 4: 266.
- 註 32 何光國，「從完全品質管理論圖書館讀者服務品質之提昇」，資訊傳播與圖書館學，一卷一期（民 83 年 9 月），頁 23-31。
- 註 33 楊曉雯，「論全面品質管理（TQM）在圖書館推動的可行性」，國立中央圖書館台灣分館一卷四期（民 84 年 6 月），頁 35-46。
- 註 34 婁承肇、彭俊玲，「世紀之交圖書館的大變革」，圖書情報工作，1995 年第 4 期，頁 64。
- 註 35 Tinker Massey, "Mentoring: A Means to Learning," Journal of Education for Library and Information Science 36 (Winter 1995): 52-54.
- 註 36 T. H. Ballards, "Delegating Away the Peter Principle: Good Librarians can Remain so, even when they become directors," American Libraries 14 (1983), p.p. 730-736。
- 註 37 Daren Callahan and Mark Watson, "Care of the Organization: Training and Development Strategies," The Journal of Academic Librarianship (September 1995): 378.
- 註 38 引自洪榮昭，「行政革新與組織 Holonic 發展」，人力資源發展月刊 97（1995 年 8 月），頁 3。
- 註 39 鄭啟川，「成人學習理論應用於人力資源發展教學策略之研究」，國立政治大學公共行政研究所，碩士論文，民 80 年，頁 11。
- 註 40 陳麗玲，我國公共圖書館人力資源培訓之探討（台北市：漢美，民 83 年），頁 24。