

圖書館學與資訊科學基本叢書 7 王振鵠・胡述兆主編

圖書館管理

盧荷生 著



漢美圖書有限公司 印行

台北・紐約・洛杉磯

圖書館學與資訊科學基本叢書 7 王振鵠・胡述兆主編

37.62 G251
+0 1

圖書館管理

盧荷生 著

漢美圖書有限公司印行

台北・紐約・洛杉磯

圖書館管理

版權所有
翻印必究

本公司法律顧問
紀鎮南律師

著作者：盧荷生

出版者：漢美圖書有限公司

登記證字號：新聞局局版台業字第3204號

發行人：盧荷生

印行者：漢美圖書有限公司

地址：台北市重慶南路一段99號世界大樓1110

電話：(02)383-1081；傳真：(02)389-6242

郵政劃撥帳號：07580875

本公司美國分公司：

紐約：52-25 Barnett Ave.

LIC, N.Y. 11104, U.S.A.

TEL: (718) 898-9300

FAX: (718) 898-9537

洛杉磯：21540 Prairie St., Unit D

Chatsworth, CA 91311, U.S.A.

TEL: (818) 998-0974

FAX: (818) 998-0512

1994年5月初版

定價：平裝新台幣300元／精裝新台幣360元

ISBN 957-9005-56-7 (平裝) ISBN 957-9005-55-9 (精裝)

國立中央圖書館出版品預行編目資料

圖書館管理／盧荷生著．-- 初版．-- 臺北市：
漢美，1994[民83]
面；公分．-- (圖書館學與資訊科學基本叢書；7)
含索引
ISBN 957-9005-55-9(精裝)．-- ISBN 957-9005-56-7(平裝)

1. 圖書館 - 管理

023

83002507

主編者弁言

二十世紀七十年代以降，邁入了資訊時代或資訊社會。資訊時代的特徵是藉助現代科技和科學管理方法，提高資訊生產力，有系統的搜集、處理、整合及傳輸資訊，開發智力資源，創造新的知識，以造福社會人群。在人類社會中，圖書館和有關資訊服務機構承擔了運用資訊服務大眾的使命。因此，面對資訊時代的來臨，各先進國家均大力提倡圖書館事業，對於圖書館學與資訊科學的整合與研究推廣，圖書館教育的改進，以及科學化經營管理方法的探討，無不予以相當的重視。

我國自推動文化建設以來，全國各級各類圖書館及文化中心都在快速成長之中。有關圖書館的經營，今後如何期其建立現代化的資訊服務觀念，掌握科學化的管理方法，並使圖書資料的徵集、處理與利用，切合國家建設、民眾求知、資訊傳播和生活調適的多方面要求，實為當務之急。

漢美圖書公司以倡導圖書館學與資訊科學的研究與創新為其事業目標，有鑒於當前的需要，特邀集圖書館與資訊界專家學者編撰「圖書館學與資訊科學基本叢書」，供備關心圖書館事業發展人士，大專院校相關系科學生及各級圖書館工作人員的研究參考。其內容與撰編原則為：

一、本叢書以探討圖書館學與資訊科學之理論與實務為主要

內容。其中包括：各類型圖書館的組織管理、圖書館技術性服務與讀者服務、有關圖書館學與資訊科學的重要研究主題等。希望在理論上能使讀者獲致基本的觀念與瞭解，在技術方法與實務上能把握重要原則與做法。

二、有關經營的實務和重要問題的探討，除須顧到國內情況與實際需要外，並應參酌國際間圖書資訊發展的成效與經驗，俾能增加實用性，而有助於提昇我國圖書館服務之品質。

三、本叢書為期內容與形式並重，各書體例力求一致，舉凡章節、註釋、標點、書目等均依照事前研定的體例處理。

由於圖書館學與資訊科學屬於科際學術，涉及廣泛，在研究範圍上須顧及深度與廣度。本叢書係自實際應用與參考的觀點，選擇重要主題，分期出版。我們深切希望這套叢書的問世，有助於圖書館學與資訊管理系科教學之參考，並希望能啟發圖書館工作人員新的經營與服務理念，藉以增進社會人士對於資訊之有效應用。

這套叢書是會合了許多人的心力而成，在此謹對撰稿的諸位專家學者致以最深的謝意。

王振鵠 • 胡述兆 謹識

自序

自從管理科學幫助工商企業開創了一番空前的良好美景以後，便一日千里，發展得十分快速，簡直是日新月異。而管理科學更成為各行各業的寵兒，人見人愛，大家都希望藉管理科學為自己的事業也展現一次奇蹟。圖書館界自然也不例外，把管理科學引進了圖書館學，圖書館學校開始講授「圖書館管理」課程。希望圖書館員都有一些管理學的觀念，藉以提昇圖書館經營的境界。但到底管理科學如何才能幫助圖書館辦理得更好，也曾引發過相當的爭論。甚至有人懷疑，圖書館這樣的非營利的機構，能不能適用管理科學，都是值得三思的。若是可以，那麼圖書館學又該怎樣與管理科學相融，在在地都出現問題。更重要的一個問題，是圖書館員們對管理科學所知不多，因為管理科學今日已經成為一門相當專門與複雜的學術，何況它又幾乎是完全為工商企業而設計的，我們不潛心探討，是很難窺其堂奧的。再說，把兩個不同範疇的學術要想交互運用得很理想，本來就不是容易的事情。管理科學的專家們，對圖書館學也很陌生，要希望他們能用心專門研究如何將管理科學應用在圖書館的經營上，目前似乎還未見有成熟的時機。以上所述，都直接間接地影響到圖書館管理的發展。

雖然如此，圖書館員對於圖書館管理仍然是頗為醉心的。一

方面是管理科學的魅力實在太大，管理科學確實讓很多事業起死回生，重見光明；另一方面是圖書館本身正遭遇到經營上的困境，恐怕只有管理科學能給予重新帶來良好的生機。圖書館目前的困境，是來自四方面的壓力：知識、資料、讀者與社會。近兩百年來知識增加的速度空前，其結果是知識的內容程度愈來愈專精，而造成的情勢是知識的差距愈來愈擴大，因此知識的傳播工作愈來愈重要，圖書館在知識傳播上所負的責任是愈來愈沈重。這是圖書館的經營方式非改弦更張不可的第一個原因。知識發展的副產品，是圖書資料的氾濫，如今圖書館員正面對著各種不同類型的圖書資料，簡直一籌莫展，整理的人力，永遠無法滿足需要，在進行選擇之時，更是令人有不知所從之感，再加上新型媒體的出現，新科技的利用，想不到好的辦法來處理，真的會趨於癱瘓。這是圖書館的經營方式非求新求變不可的第二個原因。圖書館的讀者，也今非昔比。社會多元化以後，讀者的興趣改變了，他們的職業不同、利益不同、需求不同、教育的程度不同、知識的水準不同、休閒的樂趣不同，他們進圖書館的目的自然有異，而圖書館的責任，卻是滿足每一位讀者的需要，這就相當為難了。這是圖書館的經營方式非加以改進不可的第三個原因。至於社會，在本質上也已經有了明顯的變化。工作環境有了變化，圖書館是不能視若無睹，以不變應萬變的。何況圖書館經營所需的資源，是取之於社會的。而如今仰賴社會支援的組織單位，更比比皆是。我們如果指望得到滿意的經營資源，一定要藉充份表現其

在現代社會中的功能，以獲得肯定，否則要想有良好的發展機會是很難的。這是圖書館的經營方式非突破現狀不可的第四個原因。總之，圖書館在文化傳承上已盡過很多的責任，也有過很可觀的貢獻，可是繼往開來，希望在未來社會之中完成任務，恐怕是要有一段奮鬥的歷程的。這些年來，圖書館已經引進了不少新的科學技術，使業務的處理方面得到相當多的改進，可是在經營的理念上似乎未能突破舊有的巢臼，以致相對地效果上頗受影響。關於這一點，大家便立刻想起了管理科學，真的恐怕也只有管理科學能給予圖書館學適當的協助。因為這正是管理科學的擅長與獨到之處。

圖書館的經營，如何從管理科學中去求取所需要的資源？這是一個亟待研討的問題。中國有句古話「藥補不如食補」，其中頗有值得玩味之處。這句話的意思，是我們想為身體進補，不該一味求之於藥物，而應該在日常生活之中，從食物中來攝取。換一句話來說，就是保持身體強健，不能只靠選用維他命藥丸，而是要在飲食之時，廣為攝取各種維他命，不但要分佈均勻，而且希望適量，尤不可以有所偏缺。因為日積月累地從食物中逐漸獲取，是自然而根本的，是從體質上求得的改變，而非只是因為缺少甚麼乃趕緊補充。圖書館是正遭遇困難，也是可以藉管理科學而得到解決的，可是我們不能把管理科學視為特效藥丸似的，以為一經服用，即可以安然無恙，恢復正常，甚至從此以後，平步青雲。管理科學也更不是強心針，只能將昏迷的人甦醒過來，卻

並不能幫病人徹底治癒疾病的。圖書館的經營，要藉用管理科學，自然也不是只模仿一些管理科學上的方法就可以奏效的。我們一定要深入揣摩管理科學的內涵、汲取其精髓、融和其要義，然後把所得到的思考的方法，作為的途徑，運轉的模式，以及管理科學整個的氣勢，揉和充滿在圖書館的管理之中，讓圖書館的經營從週轉流動的血液中四處散發開來這種管理科學的精神，感召著每一位館員，使管理為圖書館的發展注入新的動力與生命。圖書館管理這才是進入了新境界。我們相信：如果這樣圖書館學與管理科學之間徹底融和，讓管理科學能為圖書館學服務，圖書館學便會昇華進入新的層級了。

因此，我們對於圖書館管理的前途充滿信心。因為我們對圖書館學有誠心，對管理科學有信心，圖書館學將藉管理科學而展現其嶄新的生命，管理科學則藉圖書館學證明其可貴的價值。我們投身圖書館事業，就是想從事文化傳承、知識傳播、社會教育的工作，而這一工作乃是建設國家精神文明的有效途徑，圖書館員們都誠心誠意地願意為這一工作努力。如今由於工作環境的轉變，我們藉管理科學而調整了自己的步伐，相信今後更能順利步入坦途，完成歷史上的任務。

基於以上所述，我們覺得推廣圖書館管理的知識，對目前發展圖書館事業而言，是一件相當重要的事情。個人參與圖書館工作已經三十八年，對圖書館工作的熱愛，則從未稍減，於圖書館的行政管理，研究的興趣尤為濃厚，偶有所得，則內心極為欣喜

自序

，今將多年來的片言隻字，結集成冊，若云著述，實多惶恐，敝帚自珍，又情所難免，若蒙指正，尤為銘感！

盧荷生謹序於輔仁大學文學院

八十三年二月十六日

目 次

主編者弁言.....iii

自 序.....v

第 一 章 管理科學淺介

第 一 節 管理科學的意義.....1

第 二 節 管理科學的性質.....9

第 三 節 管理科學的應用.....15

第 二 章 計畫的擬訂

第 一 節 計畫的意義.....27

第 二 節 計畫的功能.....32

第 三 節 計畫的步驟.....41

第 三 章 組織的建立

第 一 節 組織的意義.....53

第 二 節 組織的功能.....58

第 三 節 組織的型態.....64

第 四 節 組織的原則.....70

第 五 節 組織的調整.....78

第 四 章	人事的管理	
第 一 節	人事的意義.....	83
第 二 節	職位的設計.....	87
第 三 節	人員的甄選.....	94
第 四 節	人員的訓練.....	103
第 五 章	溝通與協調	
第 一 節	溝通的意義.....	109
第 二 節	溝通的時機.....	113
第 三 節	溝通的環境.....	116
第 四 節	溝通的方式.....	118
第 五 節	溝通的要訣.....	123
第 六 節	協調的重要.....	128
第 六 章	領導與激勵	
第 一 節	領導的意義.....	135
第 二 節	領導的實施.....	138
第 三 節	激勵的意義.....	145
第 四 節	激勵的實施.....	148
第 七 章	管制與考核	
第 一 節	管制的意義.....	153

第 二 節	管制的實施.....	158
第 三 節	考核的意義.....	162
第 四 節	考核的實施.....	166
贅 語.....		171
附 錄.....		173
索 引.....		209

第一章 管理科學淺介

第一節 管理科學的意義

「管理」二字，古未相連成詞，「辭源」「辭海」均未收錄。按「中文大辭典」，「管」本樂器名，後引申為樞要及管束之意。至於「理」為治之意，「說文」調治玉也，「段注」稱剖析也。兩字連用，始見於「清會典事例」之「宗人府」，及「六部成語」之「吏部」，為管轄辦理某事之意。我國過去有關管理的涵義大致如此。最近自國外入傳的管理科學就大異其趣了。管理的英文是Management，源自於Manage一字，而Manage照Webster's New World Dictionary的解釋是to train (a horse) in his pace; cause to do the exercises of the manage。而Management的解釋，是the act, art, or manner of managing, or handling, controlling, directing, etc.。顯然地，比之我們中文裡的管理二字，在內容上要豐富得太多了。因此，我們瞭解管理科學之時，千萬不能以對中文管理二字的認知，來揣摩它的內涵。管理科學受到重視以後，發展得相當快速，而管理學家對管理科學所下的定義，簡直多得不勝枚舉。Arizona State University教授Robert Kreitner在其"Management"一書中，曾下過

這樣的定義：Management is the process of working with and through others to effectively achieve organizational objectives by efficiently using limited resources in a changing environment.

從以上的定義裡，我們發現有幾點值得加以介紹：

一、管理科學雖然是一門專門的學術，但是當執行管理的時候，卻是一個行為的過程。正因為是一個過程，說明管理科學重要的是一種手段。各行各業講求管理科學，主要是想藉管理科學而達到自己追求的目標。管理科學本身無所謂終極的願望。這一點對我們來說相當重要，因為認清了這一特點，才能夠分出來圖書館學與管理科學的主賓關係。圖書館員首先要掌握住圖書館學的真正內涵，然後才想法子把管理科學應用過來。否則的話，成天在管理科學裡打轉，而忘掉了圖書館學的宗旨，那不是甚麼都落空了嗎？再說，我們知道了管理是一個過程以後，就可以理解過程是容許改變的，不像圖書館的任務，是不可以隨意更動的。換句話說，圖書館的任務是服務讀者，只要服務讀者的效果能夠圓滿，服務的過程並非拘泥在一定的方方式之中，而不能作絲毫的變動。管理科學常提供一些方法給我們參考，這些方法也不是一成不變的，在應用之時，都要作仔細的評估，適時的修正。甚至可以說，只是採用一些管理科學上的方法，並不等於在作有效的管理。因為這些方法僅是為管理而採取的步驟，不能有效地達成目標，步驟等於零。例如：圖書館自動化，是圖書館管理上的一

大突破，圖書館所遭遇的困難，很多的部份都可以因此而獲得解決。所以，圖書館自動化，是當前圖書館發展的趨勢，誰都沒有理由，誰都不應該對圖書館追求自動化表示不同的意見，或者是反對的。可是，圖書館自動化以後，效果卻不一定絕對地得到改善。說得明白一點，台灣的圖書館目前不論其類型與規模，無一不在希望實施自動化，從原則上來說，大家這麼熱心是很值得鼓勵的。但是，若是從管理的角度來考量的話，就有很多要考慮的。最起碼的一點，便是自動化以後會比過去在經營效果上能好多少，自動化要花費多少經費，這所圖書館還有沒有其他方面更需要這些經費，都應該認真地加以評估的。比如館藏十分貧乏，基本藏書都顯得不足，自動化了又怎樣？或者規模實在不大，服務對象又不多，將來也沒有理由作進一步大幅度擴張，需不需要自動化，或全部抑部份自動化，都有考慮的必要。自動化是現代圖書館的基本條件，然而也不是自動化了了的圖書館就現代化了。這些都是管理的過程，過程影響目標的實現，十分重要，但目標才是經營的終極，無法有效實現目標的過程，是毫無意義可言的。

二、管理的基本要件，是與他人共同工作，而不是一個人單獨工作的。這一個特點又給我們一些啟示。一個人從事一件工作，管理的問題簡單。兩個人以上就不同了，首先便是要求互相配合。人與人之間要講求配合，就衍生出很多問題來了。如何分工，如何合作，如何協調，如何溝通，如何任用，如何考核，如何報酬，如何獎勵，如何懲處，如何升遷，如何培訓等等，一連串