

美國大學圖書館經費短絀 與其主要因應的方法

范 承 源*

一、前 言

在二十世紀知識爆炸的今日，世界各國高等教育的實施已日見普及，同時因為要充分反映今日社會的需要，專業人才的培養與高深知識的研究也已成爲一般高等學府的兩大主要任務。因此爲了配合所屬學校完成所負的使命，大學圖書館的地位與功能在近年來受到了極大的重視，而大學圖書館在發展上與經營上的成功與否，雖然取決於許多因素的配合，但是擁有雄厚的經費來源以爲後盾，可以說是必備的主要條件之一。

美國高等教育在一九六〇年代，因爲受到世界第二次大戰後美國經濟繁榮之賜，在發展上極爲快速，除了公私立高等學府在總數上達到三千所上下，經費更是持續的大幅增加，堪稱美國高等教育在發展過程中的「黃金時代」。尤其是在這一段期間，美國高等教育因爲在教學上強調「研究」與社會上重視「專家」的結果，專業化的大小科系不斷的出現在美國高等學府中，因此一般大學畢業生在就業與知識爆炸雙重壓力下，紛紛進入各種「專門職業學院」（Professional schools）或研究所追求更高的學位與較多的專業訓練。

總之，一九六〇年代美國高等教育的入學人數，無論是大學部或研究所，均出現快速增加的蓬勃現象（見表1），而科際整

* 中央研究院美國文化研究所研究員。

合 (interdisciplinary courses) 與獨立研究也在高等教育的課程與教學法中廣受重視，凡此種種均提高了美國大學圖書館在高等學府校園中的地位與學術研究上的重要性。

表 1 美國大學部與研究所學生人數的增加，1900-1960

(單位：1,000人)

年度	學 生 人 數	
	大 學 部	研 究 生
1900	231.8	5.8
1910	346.1	9.2
1920	582.3	15.6
1930	1,053.5	47.3
1940	1,388.5	105.7
1950	2,421.8	237.2
1960	3,227.0	356.0

資料來源：American Council on Education, *American University and Colleges*, 10th Edition, 1968, p. 20.

雖然美國聯邦政府對於高等教育在憲法上並無管轄權，而且美國聯邦政府在實際上與理論上儘量避免使用政治的力量壓制或干涉高等教育的發展與經營。但是美國高等教育在一九六〇年代所以能够快速發展，却與美國聯邦政府在財源上的支助有極為密切的關係。例如美國國會於一九五八年通過之國防教育法案 (National Defense Education Act)，一九六三年之高等教育設備法案 (Higher Education Facilities Act)，一九六五年之高等教育法案 (Higher Education Act)，以及一九七〇年代以來的各項高等教育修正法案等，美國聯邦政府在先後十數年間以億萬美元的龐大經費投入於高等教育中，不僅大有助於高等教育的發展，而美國大學圖書館的成長也在此期間內奠定了深

厚的基礎。¹

由於美國高等教育的經營與管轄屬於州政府的權限，因此全美各州州政府於近年來在教育政策上與經費上，對於其本身高等教育的發展與支助亦均不遺餘力。雖然各州因本身財力或稅收的差異而標準不一，但是大致說來，在五十州中，平均每年每一個納稅人在高等教育的負擔上都在百元美元上下。² 以近年的情形而論，全美五十州州政府用在高等教育上的經費總和，平均每年不下數十兆美元，負擔之重，可想而知。³ 此外，著名的美國私人基金會，如 Carnegie, Ford 與 Kellogg 等，在金錢上對於美國高等教育所作的各種捐助亦甚可觀。凡此種種，無論是直接上或間接上對於近三十年美國大學圖書館在發展上的貢獻都是功不可沒的。

在充足經費的培育下，美國大學圖書館的許多成就令人羨慕，即以館藏一項而論，除了非書資料不計外，藏書在二三百萬冊以上者比比皆是，其中哈佛大學的藏書更是超過一千萬冊以上尤其引人注目。⁴ 如果我們以下列五所美國公立大學圖書館的館藏增加情形作為一項參考，從一九六一年到一九八〇年的二十年中，美國大學圖書館的館藏平均增加了將近一倍。⁵

	1961年	1980年
Harvard	6,849,000	10,083,000
Chicago	2,142,000	4,311,000

¹ 范承源，「高等教育與圖書館：美國大專圖書館重大問題的探討」，*美國研究*，第十四卷第二期（民國73年6月），90。

² John D. Millett, "State Governments," in *Higher Education in American Society*, ed. Philip G. Altbach (New York: Prometheus Books, 1981), p. 142.

³ *Ibid.*, p. 135.

⁴ *Information Please Almanac*, 39th ed., 1986, p. 771.

⁵ Clyde C. Walton, "The Role of the Academic Library within the Institution," in *Academic Librarianship: Yesterday, Today, and Tomorrow*, ed. Robert Stueart (New York: Neal-Schuman Pub., 1982), p. 184.

Illinois	3, 383, 000	5, 937, 000
Cornell	2, 199, 000	4, 217, 000
U. C. L. A	1, 569, 000	4, 235, 000

根據以上的事實來推斷未來的發展，在今後二十年中，也就是在本世紀結束的前後，美國大學圖書館的館藏是否又將較目前增加一倍？在回答此一問題前，我們當然要考慮到外在環境變遷的影響，以免作太多的臆測。不過就現階段的情形來看，我們對於美國大學圖書館今後的發展將持審慎的態度，至少不能依照以往的情形作太多樂觀的推論。我們的理由是，自一九七〇年代以來，美國高等教育因美國經濟的衰退而發生經費短絀的現象，在聯邦政府與州政府支助的減少、學生入學人口普遍下降，以及通貨膨脹難以遏止等相繼而來的情形下，使美國公私立高等學府受到相當程度的衝擊。身為子機構的美國圖書館，不可避免的也因而發生經費的短絀，造成經營上的各種困難。

從經費的充裕演變到經費的短絀，雖然對於美國大學圖書館是一項不尋常的考驗，但是美國大學圖書館也同時表現出其有效的適應與調整的能力。目前美國大學圖書館因經費短絀所採取的各種因應的方法，並無太多新奇之處，如本文所討論之館際互借的體認與人力資源的利用兩項，都是我們很熟習的觀念與方法，只是美國大學圖書館在實施時做得比較更澈底，比較更積極，以及比較更具備改革的色彩而已。

二、經費短絀對於美國大學圖書館所造成的影響

美國自世界第二次大戰後，因為本土並未受到任何直接戰火的侵襲，工業的生產量反而拜戰火之賜，一躍而為世界工業國家之首，不僅經濟空前繁榮，而且科技的研究與發展也遙遙領先，形成一片大好美景。⁶ 因此美國社會的「職業結構」從一九五〇

⁶ Luke Ebersole, *American Society* (New York: McGraw-Hill, 1955), pp. 343-44.

年代後亦發生了顯著的變化，基於社會上迫切的需要，高度專業人員一度呈現大幅度求過於供的不平衡現象，以致高等教育的接受普遍的引起美國社會的極端重視。

根據一九六〇年代美國一項民意調查的結果，百分之七十左右的美國家長，強烈的盼望其子女在完成中等教育後，能夠繼續接受高等教育，更有許多學者專家預測在本世紀結束前，全美百分之八十的大學年齡的青年將進入高等學府就讀。⁷ 事實上，美國高等學府的入學人數，從一九四〇年代到一九七〇年代，先後至少增加了將近三倍，速度頗為驚人。

美國高等教育人口急劇增加的結果，使美國聯邦政府也積極的採取各種立法措施以加強對高等教育在經費上的支助。從一九四四年到一九七〇年，美國聯邦政府逐年通過數項與高等教育有密切關係的法案，對近年來美國高等教育的發展影響至鉅。茲列舉如下：

1. 一九四四年退伍軍人復學法案 (G I Bill of Rights)
2. 一九五八年國防教育法案 (National Defense Education Act)
3. 一九六三年高等教育設備法案 (Higher Education Facilities Act)
4. 一九六四年經濟機會法案 (Economic Opportunity Act)
5. 一九六五年高等教育法案 (Higher Education Act)
6. 一九七〇年代以來之各種高等教育修正法案 (Higher Education Amendment Acts)

根據這些聯邦政府法案的內容與實施的情形，我們可以看出其對於美國高等教育在近年的發展上頗具意義，因為在大量聯邦

⁷ Hugh S. Brown and Lewis B. Mayhew, *American Higher Education* (New York: The Center for Applied Research in Education, 1965), p. 3.

政府經費源源的援助下，美國高等學府無論在師資、教學、研究、設備、學生貸款、校舍的增添，以及獎學金制度的設立等各方面，均因之而大加改善。除了退伍軍人復學法案與經濟機會法案外，其他各項法案在直接上均使美國大學圖書館在經費來源上受惠良多。加上美國各州州政府與各大私人基金會積極的援助，益發的增強了美國大學圖書館在館藏上、設備上、服務上與人員上的擴充與進步。

根據美國官方的資料，從一九五九年到一九七〇年之間，美國大學圖書館由一九五一所增加到二五三五所，全部館藏也由十七億冊增加到三十七億冊，每年經費由十四億美元增加到七十四億美元上下。⁸ 許多美國教育專家咸認一九六〇年代是美國高等教育的「黃金時代」；同樣的，回顧美國大學圖書館在一九六〇年代到一九七〇年代之間的蓬勃發展的情形，又何嘗不能說是它的「黃金時代」。

由於現代大學圖書館已成爲其所屬學校的一個重要的表徵(symbol)，也是用來評鑑其所屬學校的一項重要的標準。因此大學圖書館無論在資料蒐集、服務項目、工作人員遴選、館舍建築、設備更新，以及其他管理工作等均非常重要，而充足的、固定的與長期性的經費來源，更是不可或缺。美國大學圖書館在一九六〇年代的各種成就與表現，「錢」的因素扮演了決定性的角色。事實上，如果說美國大學圖書館在近三十年來的成績是用金錢所堆積而成的，似乎也不是誇張的說法。

不幸的，從世界第二次大戰後，經過將近三十年的經濟繁榮，美國經濟終於在一九七〇年代因受世界能源危機的影響而逐漸衰退，即以每年向國外進口原油的支出而言，由以往的十三億

⁸ U. S. Office of Education, *Digest of Educational Statistics 1966* (Washington, D. C.: USGPO, 1966), p. 110, table 139; and National Center for Educational Statistics, *Digest of Educational Statistics 1977-78* (Washington, D. C.: USGPO, 1978), p. 191, table 188.

美元而驟增到四百六十億美元，以致美國對外貿易的赤字直線上升。⁹ 同時社會上失業人口增加、通貨膨脹、生產滯銷、犯罪情形惡化，以及國民所得減少等，均使美國社會大眾在心理上蒙上陰影而不安。

一九七〇年中期後，美國聯邦政府在經濟不景氣的壓力下，各項社會救濟的支出劇增，財政狀況呈現拮据現象，無力在經費上對高等教育作更多的支助而出現了「凍結」或「冬眠」。¹⁰ 在此情形下，如一九五八年大手筆之「國防教育法案」在可見的未來，似乎不易再度出現。同時美國各州州政府對於高等教育的支助也漸趨被動，尤其是美國東北地區以工業為主的各州，對於其高等教育的態度更為消極。因此在缺乏聯邦政府與州政府兩大主要經費來源的有力支助下，一般美國高等學府因之而發生嚴重的財政危機，使許多課程，教學與研究計劃被迫停止或取消。

值得我們一提的，美國高等教育近年來發展蓬勃的原因甚多，然而與美國大學畢業生在一九六〇年代充分就業的事實，應該也有相當密切的關係。一般說來，美國大學年齡人口進入高等學府的目的各有不同，但是基於現實理由者，所佔的比例甚高，因此為了未來的工作與今後較佳的個人所得，可以列為眾多目的中的兩大主要原因。¹¹ 因此在一九六〇年代專業人員供不應求的情況下，美國高等學府人滿為患的情形是可以理解的。但是自一九七〇年代以來，美國社會失業人口嚴重，大學畢業生的就業亦因之而發生困難，尤其主修人文科學與社會科學的被迫從事所學非所用或低收入的工作，形成教育投資的極度浪費，直接的影響到許多青年人接受高等教育的意願。

⁹ "U. S. Foreign Trade Awash in Deficits," *U. S. News & World Report*, April 21, 1980, pp. 68-69.

¹⁰ Walter Guzzardi, Jr., "The Uncertain Passage from College to Job," *Fortune*, January 1976, p. 128.

¹¹ *The Chronicle of Higher Education*, January 23, 1978, p. 12.

根據一九七〇年代美國學者專家的估計，美國高等學府的在學人數於一九七四年後的十年間，將減少一百萬人左右，到本世紀結束時，總數更將減少百分之二十左右。¹² 關於這種情形，我們可以從不少資料中得到一些概念，實際情形究竟如何，目前很難遽下定論，不過根據美國「教育統計中心」(National Center for Education Statistics) 資料的顯示，美國大學的入學率自一九七〇年代以來，確實有逐年減少的趨勢。

在經費來源不足與學生入學率降低的雙重夾攻下，近年來許多美國公立高等學府在經費上承受着無比的困難與壓力。公立高等學府除了每年不斷提高學費以爲收支平衡的主要手段外，同時也不得不減少部份長程研究計劃，或凍結人事，以及緊縮科系等非常辦法以減少開支。對於一般私立高等學府而言，尤其是以學生學費爲主要經費來源的「文理學院」(Liberal Arts Colleges)，在學生入學人數持續減少的情形下，甚至不惜以出賣校產來維持校務的進行。從一九七〇年春季到一九七六年秋季，美國全國約有一百二十所的私立高等學府因經費短絀而被關閉，或由政府接管而成爲公立高等學府的一部份。¹³

經費的充足與短絀，進成了美國高等教育在發展上的「起」與「伏」，身爲子機構的美國大學圖書館無法避免的隨其所屬學校的財政狀況而出現「興」與「衰」。因此經費短絀對於美國大學圖書館的影響，值得我們作更進一步的分析與討論。

一九六〇年代美國高等教育正值「黃金時代」，美國大學圖書館在教學上與研究上所扮演的角色也獲得了相當的肯定。因此，圖書館是「大學的心臟」(heart of the campus) 一詞，對於當時的美國學術界而言，至少在表面上被認定是一項「真理」而耳熟能詳，尤其對於當時的一般美國高等學府的師生們，

¹² Clark Kerr, "The Future Course of Higher Education," *The Education Digest*, September 1974, p. 18.

¹³ *The Chronicle of Higher Education*, November 21, 1977, p. 10.

大都認為圖書館是學校中不可或缺的重要一環，雖然每年花費龐大甚至幾近浪費，但鮮少有人挑剔，因為支持大學圖書館是當時大家共同的心聲。

從一九七〇年代以後，美國高等教育面臨經費不足的困境，迫使許多美國高等學府對於其圖書館無力從事長期的或更大的投資，無形中使其圖書館一些專業的職責與功能受到相當的傷害，而大學圖書館在所屬學校的優先地位（priority）為之滑落。換言之，美國大學圖書館因經費的短絀，無法保持其應有的活力與發展。¹⁴ 以大學圖書館的資料採訪而言，近年來美國新書的出版迅速，有關科技方面新書的增加率更屬空前，但是由於通貨膨脹的不可控制，每年圖書價格的上漲幾達不可思議的地步，使一般美國大學圖書館因經費的不足在書刊採購、汰舊換新，以及擴充館藏等各方面都增加了許多困難。¹⁵

根據美國「研究圖書館協會」（Association of Research Libraries）的統計，自一九七〇年代以來，其全部會員中每年預算能繼續保持增加者大約只佔二分之一，同時館藏有下降趨勢者，也佔全部會員的五分之一。¹⁶ 因此經費的短絀不僅影響館藏的發展，而且一些美國圖書館專家也已明白指出，經費的不足是目前美國大學圖書館最大的致命傷，因為無論在管理、人員、設備，以及服務等各方面，均將缺乏足夠的經費而無法進行有效的改進。¹⁷

¹⁴ Dwight F. Burlingame, Dennis C. Fields and Anthony C. Schulezetenberg, *The College Learning Resource Center* (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1978), p. 19.

¹⁵ Walton, p. 184.

¹⁶ Frederick S. Starr, "A New Capital of the Intellect?" *The Chronicle of Higher Education*, November 21, 1977, p. 32.

¹⁷ Duane E. Webster, "Managing the College and University Library," in *Current Concepts in Library Management*, ed. Martha Boaz (Littleton, Colo.: Library Unlimited, 1979), p. 83.

傳統上美國高等學府並不十分重視其大學圖書館在行政上的地位，主要是因為大學圖書館對於所屬學校在管理上或發展上不具有任何決策權。¹⁸ 因此，即使在一九六〇年代美國大學圖書館普遍受到重視之際，也並未完全脫離附屬地位的色彩，一切改革或發展必須取決於所屬學校主要的行政單位，甚至爲了維持本身業務的運轉，往往被迫周旋於所屬學校的權力團體之間，從事無謂的溝通與妥協。¹⁹ 在此情形下，以往美國大學圖書館能夠贏得「大學的心臟」的美譽，誠不知多少心血與努力所換得。

目前經費短絀的情形，對一般美國大學圖書館而言，在短期內恐一時難有好轉的可能，只有圖書館本身在目前不利的條件下尋求有效的因應之道，利用現有的經費以配合所屬學校師生的所需，努力爭取讀者的重視以便繼續保持「大學的心臟」之美譽。

三、切實體認館際互借的重要性

館際互借是現代圖書館館際合作中極爲重要的項目之一。美國大學圖書館間的館際互借行之有年，所以並不是一個新的觀念或方法，而館際互借的最主要目的是希望大學圖書館間在資源上互通有無，以合作的方式滿足讀者的需求而達到資源共享的理想。

同時大學圖書館間館際互借的效果，是否可以充分的發揮，除了參加的各館要具備合作的誠意、健全的中心領導、足夠的工作人員，勞逸的平均，以及費用公平的分擔等各項必備的條件外，最不可忽略的，就是參加的各館對於館藏互借的重要性要有共識，否則在缺乏主要原動力的情形下，各館吝惜本身資料的外借，以致資源利用無法成一整體，使所謂的館際互借徒具形式而已。

¹⁸ Guy R. Lyle, *The Administration of the College Library*, 4th ed. (New York: H. W. Wilson, 1974), pp. 27-28.

¹⁹ 范承源，「高等教育與圖書館」，104。

美國大學圖書館在前些年，正值美國高等教育極度蓬勃之際，所以在經費分配上頗為充裕，同時「館藏自足」(self-sufficiency)的觀念風行一時，因此館藏的擴充頗為迅速，尤其一些具有規模的大學圖書館幾欲「網盡」所有的圖書資料。以當時的情形而論，發展「館藏自足」似乎並無不妥，因為既然購書經費充足，當然應該廣泛蒐集，何況在強調「教學」與「研究」並重的前提下，美國高等學府的課程、教學法與研究方向均偏重於開放式與多元化的態度，為了發揮大學圖書館應有的功能，加強研究資料與原始資料的蒐集也是再自然不過的一件事了。

然而，「館藏自足」幾乎只是一個遙不可及的理想，事實上，一個圖書館可以擁有極為豐富的館藏，但是沒有任何一個圖書館可以使所有從事研究的讀者找到他們所需要的一切資料。美國哈佛大學的前任圖書館長柏倫特(Douglas Bryant)在一九六三年就已說過：「今日哈佛大學圖書館的藏書已達七百萬冊，但是仍然無法應付全校師生的需要，其嚴重的程度，在感覺上似乎較六十年前僅有藏書一百萬冊時的情形更糟」。²⁰從他的談話中，我們可以體會出一點，就是現代大學圖書館館藏發展的步法雖快，但是始終無法追上讀者日益增高的與永無休止的要求。

同時，大學圖書館如果重視館藏的自足，則長期的、固定的、以及充足的經費是必要的，否則在高物價的今日與通貨膨脹又無法控制的情形下，館藏自足的政策是無法推行而且必然遭到失敗。從一九七〇年到一九八〇年的十年中，美國圖書的價格上漲幾達百分之百，學術性期刊的價格更上漲了百分之二百三十九，平均每年的上漲率為百分之十三，²¹而美元在此十年間貶值情形又十分嚴重，一九七〇年的一元美元，到了一九八〇年的購

²⁰ John Brewster Smith and Harold B. Schleifer, "Research Libraries in Transition: What Faculty Members Should Know About Changing Patterns of Library Service," *AAUP Bulletin*, Vol. 60, No.2 (May 1978), p. 78.

²¹ Walton. p. 184.

買力僅值四角而已。²² 因此美國大學圖書館的購書經費雖然在數字上每年不斷的增加，但是其預算增加率如果在實際上無法追上物價的上漲率，則館藏的發展必然趨向緩慢。例如美國「研究圖書館協會」的七十五個會員，在一九七〇年到一九八〇年的十年中，購書經費增加了百分之九十一，而圖書的實際增加率却平均每年減少百分之二十三。²³ 換言之，由於十年間物價上漲與通貨膨脹的結果，以致這些圖書館即使購書經費增加了將近一倍，但是館藏仍然出現不見增加反而減少的現象。基於以上所述，在目前美國經濟低迷與大學圖書館經費短絀之際，美國圖書館專家狄進納 (Richard DeGennaro) 的話值得三思，他認為美國大學圖書館館藏自足的目的是不切實際的，也是難以達到的理想，所以必須另闢蹊徑，立刻停止此一無意義的競爭。²⁴

爲了配合所屬學校在研究上與教學上的所需，以往館藏自足的目的，也可以解釋爲美國大學圖書館希望在資源供應上達到「獨立」(independence) 的目的，可是因爲許多實際的困難，尤其是在購書經費不足之時，以致此一目的效果不彰。近年來許多著名的美國大學圖書館在現實環境的壓力下，爲了繼續保持本身應有的水準，逐漸體會到大學圖書館間「相互依賴」(interdependence) 的重要性，因此行之已久的大學圖書館間的館際互借，再度受到相當的重視。例如哈佛、耶魯、哥倫比亞三所大學圖書館與紐約公共圖書館於一九七四年所組成之「研究圖書館羣」(The Research Libraries Group)，在館際互借上發

²² John F. Harvey and Peter Spyers-Duran, "The Effect of Inflation on Academic Libraries," in *Austerity Management in Academic Libraries*, ed. John F. Harvey and Peter Spyers-Duran (New York: The Scarecrow Press, 1984), p. 3.

²³ Walton, P. 184.

²⁴ Richard DeGennaro, "Austerity, Technology and Resource Sharing: Research Libraries Face the Future," *Library Journal*, Vol. 100 (May 15, 1975), p. 918.

生極大的成果。又如加州大學九所校區的圖書館於一九七七年，因屬於同一系統，因此在實行館際互借上不僅容易着手而且成績斐然。

概括說來，一般美國大學圖書館於近年來就本身的條件紛紛尋求館際互借的對象，所得到的效果大約可分為下列各點：1. 資源共享，互通有無；2. 集中人力與物力，擴大服務的對象；3. 便利讀者尋求資料；4. 資料可被充分利用與流通；以及5. 促進學術研究的發展等。我們認為在目前美國大學圖書館經費短絀之同時，館際互借如能靈活運用，不僅可以節省不少購書費用，而且仍然可以維持圖書館應有的水準。雖然大學圖書館館際互借的實施，並不是以省錢為唯一的着眼點，但是為了因應外在客觀條件的變化，目前美國大學圖書館有必要作彈性式的妥善使用。事實上，對於一般美國大學圖書館而言，在所屬學校面臨財政極度困難的狀況下，節省開支應該是所有行政單位最大的課題，如果圖書館可以利用館際互借達到人力與物力的節省而又能加強資源的利用，又何妨將之列為因應經費短絀的主要手段之一。

四、充分利用現有的人力資源

大學圖書館是現代大學組織中重要的一部份，而構成大學圖書館的基本要素可以分為人員，館藏與館舍等三項。由於現代大學圖書館的主要功能是配合所屬學校教學與研究的活動，因此一所大學圖書館除了必須有豐富的館藏與宏偉的館舍吸引讀者外，同時必須有適當的（competent）與足夠的專業人員從事各種圖書資料的管理工作，而且最重要的，他們必須有能力成為讀者與資源間的溝通橋樑與媒介。如果將現代大學圖書館形容成一所「超級市場」，則圖書館的專業人員必須是一個出色的推銷員，不然即使貨色齊全，也不能將之推銷給買主。因此大學圖書館對於專業人員的延聘與任用，實關係到目前的經營與日後的發展，不可不特別慎重。

一般說來，在美國大學圖書館每年為數龐大的經費中，以人

事費用的支出最為可觀，大約佔全部經費的三分之二左右。²⁵ 基於人力資源不僅是現代大學圖書館最重要的資產，同時整個圖書館在經營上的成敗，業務上的推動，以及功能上的發揮等，幾乎都決定於圖書館工作人員在表現上與素質上的良窳，因此近年來在資格任用上，圖書館學碩士學位已成為美國大學圖書館專業人員必備的基本條件之一。同時，雖然自動化是大學圖書館今後經營上必然的趨勢，但是目前美國大學圖書館的工作，仍然處於非常「勞力密集」的狀況，專業人員、半專業人員、非專業人員，以及學生助理（student-assistants）等工作人員的任用，必須與整個圖書館的工作量及服務對象保持一定的比例，以免因人力的不足而影響到圖書館服務的水準。

一九六〇年代美國大學圖書館正值「黃金時代」，因為經費的充足，專業人員不斷的增加而任用資格也隨之漸趨嚴格。由於當時美國圖書館教育的蓬勃，從一九六〇年到一九七〇年之間，獲得圖書館學學位的人數增加了百分之三百四十五，並且大量的進入各大學圖書館服務。²⁶ 同時為了建立大學圖書館專業人員的社會地位（social status）與職業聲望（occupational prestige），許多美國大學圖書館的專業人員自一九六〇年代後，在所屬學校比照教授資格而享有「學術地位」（academic status）者日衆。換言之，根據圖書館專業人員本身的專業訓練與條件，不少美國大學對於其圖書館專業人員分別給與教授、副教授、助理教授與講師的頭銜與公平合理的報酬。

美國大學圖書館專業人員大量的增多與專業地位的肯定，對於現代美國大學圖書館在學術界地位的提高與其人事制度的確立

²⁵ Richard DeGennaro, "Matching Commitments to Needs and Resources," *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 7 (March 1981), p. 11.

²⁶ Frank Schick, ed., *North American Library Education: Directory and Statistics, 1969-1971* (Chicago: A. L. A., 1972), p. 1.

實具有相當的影響與貢獻。但是不可諱言的，專業人員在專業地位提高後，却也給美國大學圖書館帶來不少的困擾，最明顯的就是人事費用的沉重與人力資源的未能充分利用。

雖然一般美國大學圖書館專業人員的待遇平均較同等級的教授為低，但是資深的館長或服務多年的各部門主管，其年薪往往並不在一般教授之下，因此規模愈大的大學圖書館，資深的專業人員愈多，加上館內其他專業人員與非專業人員後，每年人事費用的支出委實可觀。其次是美國大學圖書館專業人員在所屬學校享有「學術地位」後，在職業上獲得相當的保障，但是並無明文規定必須從事教學與研究的工作，因此在職業專責的壓力方面遠較一般教授為輕。尤其值得注意的，近年來美國大學圖書館專業人員的任用，資格的鑑定過於偏重正規學校訓練與學位的高低。因此在美國圖書館教育良莠不齊的情形下，美國大學圖書館的專業人員，除了來自美國圖書館學會 (American Library Association) 認可學校之圖書館學系的碩士或博士外，其他來自一般「文憑工廠」(diploma mills) 的專業人員也不在少數。由於所受訓練的差異，美國大學圖書館專業人員的工作表現自然不盡相同，對於本身的職業專責缺乏瞭解而僅能應付一般例行工作者也大有人在，不僅使圖書館專業人員應有的形象受損，尤其在每年支出龐大人事費用後，却未能使人力資源發生應有的效果。在此情形下，美國大學圖書館專業人員在傳統上一直被目為「技師」(technician) 而非「學者」(scholar)，似乎也是有其理由的。²⁷

自一九七〇年代以來，美國大學圖書館始終無法擺脫經費短絀的煎熬，入不敷出的情況日益嚴重，對於逐年加重的人事費用尤感不勝負荷。雖然裁減工作人員或不失為可行方法之一，然而

²⁷ Robert B. Downs, "The Role of the Academic Librarian, 1879-1976," *College & Research Libraries*, November 1976, p. 493.

大學圖書館工作人員實關係到大學圖書館的成敗與發展，除非萬不得已，在理論上不能因人事費用的沉重而輕率的裁員或減薪作為節省人事費用的手段而影響到圖書館的服務與水準。²⁸ 在此情形下，目前一般美國大學圖書館為了使其所投下的龐大人事費用得到應有的報償，非常重視充分利用其現有的人力資源，不僅希望達到人盡其才的目的，也同時希望圖書館業務的推動，因集合全體工作人員的智慧與創新而減少開支。

關於此一目的之達成，我們不必過於偏重理論的探討，從目前一般美國大學圖書館對於人事在觀念上的突破，不難看出他們所作的努力。茲逐一列舉犖犖大者如次：

1. 美國高等教育於近年來發展的速度減緩，在財源減少，學生人數逐年遞減，以及通貨膨脹的陰影下，美國大學圖書館經費的困難已是一項事實。這種情形對於一般美國大學圖書館的專業人員與非專業人員而言，幾乎是他們職業生涯中前所未有的經驗，但由於深切的體會與積極的調整，一般美國大學圖書館工作人員迫於客觀情勢的逆轉，大多能在短期內適應了環境的改變，因此厲行節約的管理方式 (austerity management) 已普遍為圖書館工作人員所接受。
2. 在任何組織中，工作人員創造能力 (creativity) 的發揮，對於經費的節省扮演着非常重要的角色。²⁹ 由於圖書館是一個正式的、穩定的、具有持續性的與發展性的組織，就長期發展的觀點而言，其工作人員創造能力的發揮更是不可或缺的。³⁰ 對於目前一般美國大學圖書館專業人員而

²⁸ Harvey p. 14.

²⁹ Douna B. Yglesias, "Improving Staff Creativity Productivity and Accountability," in *Austerity Management in Academic Libraries*, p. 255.

³⁰ G. Edward Evans, *Management Techniques for Librarians* (New York: Academic Press, 1976), p. 51.

言，所謂創造能力的發揮，就是在工作上遭遇各種困難時，能夠及時的、主動的、積極的，以及不墨守成規的使用各種新方法來解決問題。

3. 以往美國大學圖書館重視本身在教育上的功能，對於「成本」的觀念通常不列為主要的考慮，因此在人事方面，難免許多並不適當的或低於標準（substandard）的專業人員或單一學科（single subject）的專家充斥其中，對於圖書館人力資源的成長與利用並不發生太大的幫助。由於經費的困難，目前美國大學圖書館對於專業人員的遴選與任用逐漸以未來「成本」的回收列為重要考慮條件之一，也就是說必須延聘適當人選（right person）以便未來可以充分利用。同時美國大學圖書館對於現有的專業人員，為了擴大其工作的範圍與新技術的適應，積極推行有計劃的與有系統的在職訓練與持續教育提升其能力與知識，以因應圖書館的需要。
4. 近年來美國高等學府的學生背景發生顯著變化，其中女性接近總數的一半，少數民族佔五分之一，超過二十五歲的成年人也高達百分之三十六左右。³¹ 學生在性別、種族與年齡各方面的差異，不僅形成美國大學圖書館主要服務對象的龐雜，而且與一般傳統的美國大學生相比，背景不同的學生對於圖書館的使用目的與期望也大不相同。一般說來，背景不同的學生偏重實用性或專業性課程的選讀，而且社會的變遷與就業市場的變動均常反映到他們學習的方向與興趣。因此在背景不同的學生大量湧入高等學府之際，為了表示對讀者的尊重，美國大學圖書館的資料採訪與各種服務，必須同時加強改革與改進，以因應讀者不斷

³¹ Clark Kerr and Marian Dade, "Current and Emerging Issues Facing American Education," in *Higher Education in American Society*, ed. Philip G. Altbach p. 113.

升高的要求，而圖書館工作人員對於圖書館流通的情形與讀者使用率的分析，都是日常重要的工作，以便減少圖書館在資料採訪上不必要的浪費。

根據以上所述，美國大學圖書館爲了因應經費的困難，如何充分利用現有的人力資源，應該是可行方法之一。不過在達到此一目的之前，除了在許多觀念上必須力求突破外，其他在經營的方式與人事的管理也必須有所改變與加強，以配合實際工作的展開。

五、結 語

大學圖書館是現代大學組織中極爲重要的一部份，不僅是所屬學校的「資源中心」，而且對於所屬學校教學與研究功能是否可以發揮，也扮演着一個重要的角色。

大學圖書館同時也是一個耗費甚大的所在，從大學圖書館構成的基本要素來看，人員、館藏與館舍中任何一項，都是依賴着龐大的經費以爲維持。美國大學圖書館在近三十年所表現的成績，不論在硬體上或軟體上確實令人羨慕，值得借鏡之處尤多，但所投下的金錢數字也實在無法計算。因此充足的經費乃是發展大學圖書館最爲重要的因素。

美國高等教育自一九七〇年代以來，因爲經濟的逆轉以及學生入學人數的驟減，造成許多公私立高等學府財政上的困境，直接的也造成美國大學圖書館的經費短絀。近年以來這種情形一直未能顯著改善，許多美國大學圖書館在開源不易的情形下，不得不尋求各種節流的方法。根據我們的分析與觀察，美國大學圖書館再度重視館際互借與如何充分利用現有的人力資源，在衆多節流方法中如能切實體認與執行，不失爲因應經費短絀的可行方法，值得多加研究與學習。

THE WAYS AMERICAN ACADEMIC LIBRARIES FACE AUSTERITY

Chen Y. Fan

Abstract

Because of extreme inflation, the decrease in state and federal funding and declining student enrollment, many American colleges and universities have been suffering serious financial difficulties since late 1970s. As a part of their parent institutions, American academic libraries are inevitably confronted by this austerity.

In order to maintain the normal operation, American academic libraries look for possible ways to solve the problems: to improve resource sharing with other libraries and employee performance may be regarded as two of the most effective solutions.