

美國圖書館管理上的決策與領導

范承源

中央研究院歐美研究所

一、前言

現代社會中任何一個機構，無論政府機關、工商企業、文化事業、非營利組織或教育團體，爲了落實其設立宗旨、維持信譽、發揮功能、追求利潤以及增進管理上的順利推行與發展上的改革等各種前提下，基本上對於決策與領導兩方面力求均衡的整合以尋求制度化的創新與突破。作爲一個教育與服務的機構，圖書館亦不例外。

決策與領導的關係密切，事實上兩者間的相互影響，實在關係到一個機構相因相成在發展上的成功與否。就實際狀況而言，細究決策對於一個機構保持欣欣向榮的長遠走向，首先決策者需有宏觀的視域，建立整個機構的使命感並切實體認規劃的重要性。另一方面，規劃是任何一個現代組織對於未來發展各種可行方案的評估與分析，而決策就是對於這些方案的最後選擇、考量與執行，因此決策的正確與否直接涉及到一個機構短期與長期的整體資源運用，也影響到未來目標達成的預期效果。除此之外，值得特別重視的是，一個機構在確保創新與突破的過程中，決策者推動有關政策的能

力、專業的判斷、務實的作法與領導的風格等，尤其是降低機構內部各種阻力與邁向推陳出新的重要因素。

美國圖書館事業發達，各類型圖書館對於讀者的服務、資料的蒐集與便捷的利用等基本的作業，確實有其完善的措施與政策。自一九六〇年代後，隨著歲月的流逝，在適應時代變遷與社會需要的前提下，面對資訊的氾濫、科技革新、讀者要求分歧與其他資訊行銷機構競爭等各種現象或警訊的陸續浮現後，美國圖書館依據其規模、經費與人員的狀況而持續推動不同的多元活動，一再的擴展其服務的範圍與對象，並藉自動化的積極利用以紓解資訊儲存與檢索等各方面的棘手問題。凡此種種，一方面增強了美國圖書館開發的新空間，也在設施和技術服務上力求先進，並引導了美國圖書館的發展步向更高的層次。

根據以上美國圖書館的整體發展與延續生存過程中，由於轉化的成功與社會所給予的肯定，並在頗為周全的規劃管理下運作，至少凸顯出其專業性、普及性與完美性的表象。然而檢討美國圖書館內部細節作業所結合各種相關因素與努力所形成的結果卻是不容忽視的，其中決策與領導兩項環環相扣所產生的作用，實在可列為近年美國圖書館成長的動力所在。為了得到更為深入的完整印象與周嚴的管理模式，藉以加強對於美國圖書館決策與領導的正確認知，本文擬就有關文獻的研判與實際運作的狀況進一步加以剖析。

二、決策與領導的意義、目的與執行

決策與管理的關係值得深入探索。對於一個現代機構而言，面對各種經過篩檢的方案，決策的實施必須經過研究、分析、協議、評估與確定等各項有關的步驟。¹

¹ Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library Management*, 3rd ed. (Littleton, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 1987), p. 46.

所謂的決策，一般說來是指經過腦力激盪與複雜程序後所衍生出一項管理上的方針與辦法。決策的主要作用在於一個團體或組織步向成熟的管理，以及爲了超越現在建立更穩健體系的過程中，落實其設立的目的與加強今後的發展一種週而復始的必要手段。美國管理學泰斗杜拉克 (Peter F. Drucker) 曾明白指出，決策就是一種判斷 (judgement)，換言之，決策的目的就是對於有關的各種規劃、方案與構思，在付諸實施上衡量利弊得失後一種較爲正確的選擇。²

其次，比較簡單的解釋，基本上決策就是團體或組織對於內部問題的解決與發展方向的確定。一個機構在因應時代要求前提下，面對無法確定的社會變遷，錯綜複雜的人際關係，新科技不斷的推陳出新，精益求精服務的要求，同業間的競爭，投資報酬率的考慮與本身組織日趨繁雜等各種衝擊下，若缺乏堅持理想與有效措施而故步自封聽任失序，潛在問題的惡化必然逐一浮現。基於現實面的考量，往昔管理上的「鋸箭哲學」固不可取，而推諉責任的態度亦不合時宜，爲了今後業務的正常運作與紓解各種問題的壓力，從正面思考上，行政人員必須特別體認決策的意蘊與其重要性。

回溯近年發展的趨勢，決策對於各種背景不同的機構而言，針對盱衡整體的成就與生存的延續發展，其行政人員在決策執行理念上大都秉持類似的原則，基本上就是發展目標的確定，相關政策的擬定，規範的樹立與執行的落實等。因此從相關文獻中加以發掘，不難發現世界各國學術界對於決策在管理上所產生的效能與其對於各種團體與機構所衍生的統御作用均持肯定的態度。然而在各種有關決策理論的相繼出現後，解讀上的意見互殊也不時出現，尤其在實際應用上，由於客觀標準與主觀評斷的不同，除了不易求得一致清晰的認知，而涉及有欠周延的粗糙決策也不在少數，以致「群

² Peter Drucker, *The Effective Executive* (N. Y.: Harper & Row, 1966), p. 143.

智」式的決策徒具形式，而無法基於「民主」產生出一套普遍供人參考的新構想與新方法。

在此情形下，就美國一般情形而論，各機構在決策過程中，決策權集中於首長或少數主要行政主管手中的決策模式至今仍然存在，而依賴慣例、直覺、推測、自詡判斷無瑕，以及偏重權宜衡量與謀略主導的傳統決策奉行者也仍然到處可見，形成現代決策應有理念實現的最大絆腳石。由於正確的決策基本上帶動一個機構的長遠走向與改革，因此在運用上關係到多方資源的有效利用，工作效率的提升，問題的解決與分層負責體系的建立，因此管理者的領導能力、技巧、方式、風格、專業精神與專業知識格外重要。事實上，領導與決策不僅相互影響激盪，而且領導素質的優劣直接攸關決策的良窳。

從現代管理學的發展趨勢加以探討，學者專家對於「領導」所下的定義實在不勝一一枚舉，因而衍生出各種領導理論與領導模式。影響所及，「領導」一辭似乎一般人均能耳熟能詳，但實際上卻又是一種極不容易瞭解的現象。³ 雖然「領導」的實質意義與「管理」(management)不能混為一談，但二者之間的關係非常密切，事實上領導是管理活動中非常重要的一環，因為缺少「領導」的機構，其管理上的監督(directing)將無法產生激勵的作用而達成共同目標的完成。⁴

綜合學者專家的各種詮釋，領導的特質主要在於團隊精神的建立與團隊共識的凝聚；就長期的觀點來看，有效的領導對於一個機構具有促進良性的互動氣氛以維持制度化溝通的效果。進一步分析，領導至少包括了以下的觀念與目的：(1)達成群體共同目標的

³ James MacGregor Burns, *Leadership* (N. Y.: Harper & Row, 1978), p. 2.

⁴ Harold Koonty, Cyril O'Donnell, and Heinz Wehrech, *Essentials of Management*, 3rd. (McGraw-Hill, 1982), p. 423.

有形影響力；(2)完成組織任務的一種過程；(3)規劃與決策的執行；(4)集體活動的自願努力；(5)權威(power)的善加利用；(6)共同情感的發生以從事並完成客觀目標的工作與(7)團體或組織新價值觀與新目標的注入等。

如果仔細分析有關領導的各種定義，無論其界定的重點為何，基本上都是明白指出領導所追求的結果，藉以開拓一個機構進取的更大空間。因此在原則上領導是一種持續的挑戰與複雜的過程，在實際推動上不是催眠、奉承、敷衍或信口推銷，而是要確實的激發群體的努力、動機、績效、競爭的能力與目標的達成。然而值得特別注意的，領導雖然是決策實施的一種整合性方法，但同時也具有難以掌握與捉摸的特質。⁵ 在此情形下，為了促使領導具體的發揮其群體的效應並建立適當的模式，領導者不僅扮演著關鍵的角色，而且居於重要的中樞地位。

自一九八〇年代以來，「領導」成為美國社會中一個常見的字彙，也是學術界一個主要的話題，例如歷屆總統的選舉，各候選人在政見中無不強調本身所能提供的新領導理念，而美國社會大眾也無不希望能夠選出一個真正具有領導能力的總統。不幸的，經濟持續的衰退與社會問題的層出不窮，以致一般美國人對於政府的領導失去了信心，連帶所造成百業的蕭條與龐大的失業人口，美國社會對於工商企業的信心，同樣的產生了失望與懷疑。

美國已故歷史學家柯木澤(Henry Steele Commager)於一九七九年在《洛杉磯時報》(*Los Angeles Times*)就曾論及美國領導的危機。他認為美國領導的失敗，主要是太多的領導者身在迷宮中摸索，根本缺乏正確的領導方向。⁶ 從柯氏的評論中不難發現，一個領導者與一個管理者基本上是有極大區別的，領導者必須具有創造力與方向

⁵ Stueart, p. 168.

⁶ Henry Steels Commager, "Our Leadership Crisis: America's Real Malaise," *Los Angeles Times*, Part V (November, 1979), p. 1.

感，而管理者只知唯命是從被動的處理例行事務。因此，一個機構領導的成功與否取決於領導者執行決策的能力，並配合其領導風格與領導技巧以增強其領導地位，進一步發揮其影響力帶領著整個機構擺脫世俗化的管理而步向穩健制度的建立。

三、美國圖書館的決策分析

若就務實的態度加以解釋，一般所謂的決策，基本上就是以現有資源的分配結合宏觀視域的判定，從而擬定各種規劃的最後選擇與執行。從此一角度分析，決策主要的作用在於維持一個機構應有的生命力與今後的積極回應。由於決策涉及許多複雜的步驟、精確的判斷與持續的規律活動等要素，因此對於一個機構而言，在政策上的推動、業績的表現以及聲望的建立等，都是配合決策優劣的必要條件。⁷

從文獻中分析，有關圖書館決策的著作或文字實在不多，此項事實雖不能作為有力的證據，但至少可以看出以往美國圖書館對於決策並不十分重視。回溯自一九六〇年代到七〇年代間，由於美國經濟發展良好，帶動整個圖書館事業蓬勃發展，在經費不虞的情況下，大多數的各類型圖書館在經營型態上受到「成長誘惑」的影響，似乎只有「量化」式共同規劃的存在而忽略決策的實質訴求。因此當時美國圖書館管理的方式，就現實面而言，在各級政府的有關立法、專業組織的服務計劃與指導以及財源充沛等各種有力條件支助下，新館的建立或館舍的擴建，資料、設備、服務、人員與自動化的引用各方面，無不追求高成長的目標，所謂的決策可說是館長的個人主觀評斷或少數主管人員的裁定而已。雖然筆者這種看法

⁷ Bruce F. Baird, *Introduction to Decision Analysis* (North Scituate, Mass.: Duxbury Press, 1978), p. 5.

難免會引起一些駁斥，但就當時美國圖書館實際情形而論，的確大多如此。一九六〇年卡諾(John Gardner)曾說：「學習是一件冒險的事情，一般人不願意因學習而失敗。」⁸ 從他的談話中不難體會出，美國圖書館處在擴張性發展而呈現一片榮景之際，圖書館管理人員對於生澀而陌生的決策程序，究竟多少人願意嘗試失敗而樹立決策的制度，確實令人懷疑。

基於上述情形，可以明顯看出美國經濟盛衰對於其圖書館發展的影響，以及兩者間具有密切同步成長與關鍵的互動關係。筆者在數年前曾指出：「自一九七〇年代以來，美國經濟在近二十多年中，一直呈現不景氣的狀況，對外貿易赤字急速的上升，引發了失業、通貨膨脹、生產滯銷、社會脫序與治安惡化等社會問題，在這種大環境下，圖書館事業無法避免地在經費上受到困窘的沉重壓力，發展的腳步趨向疲軟，無論在管理、館藏、人員、設備，尤其是服務的品質，極難達到預期的水準。」⁹ 在此情形下，美國圖書館追求高成長的目標被迫面對經濟轉型的現實考驗，終於嚐到膨脹過度的苦果，而缺乏決策所產生的各種不良副作用，也出現在各類型圖書館的日常經營上。

以美國公共圖書館為例，自一九七〇年代後，受到聯邦政府與州政府對於文教經費大幅縮減的衝擊，圖書資料的蒐集被迫逐年減緩，而配合新科技利用的各項服務面臨取捨或為之取消，同時在維持日常業務的順利運作要求上，規模較小的郡市或鄉鎮公共圖書館必須尋求大館的支援，以資源分享、一般資料分類編目的技術合作，甚至加入所屬轄區以外的公共圖書館系統等方式以求生存。凡此種種，均使美國公共圖書館於此期間的館藏與服務普遍低於「美

⁸ John W. Gardner, *Self-Renewal, The Individual and the Innovative Society* (N. Y.: Harper & Row, 1965), p. 14.

⁹ 范承源，〈美國圖書館行銷與其應用上的一些問題〉，《美國研究》第十九卷第三期（民國七十八年九月），頁36。

國圖書館學會」所訂的最低標準。¹⁰ 其次，美國大學圖書館資料的採訪，受到經費的限制也有同樣的困境，因此在書刊採購、汰舊換新以及館藏發展等各方面的困難紛紛出現。¹¹ 此外，受到特殊待遇的美國研究圖書館也不例外。根據一九七七年美國「研究圖書館學會」(Association of Research Libraries)的調查，在其全部會員中經費尚能保持略增者僅約一半，而館藏因經費困難而出現下降趨勢者，約佔全部會員的五分之一。¹² 整體而言，自一九七〇年代以來，美國圖書館的經費問題可以說是處在一個不可確定卻又時時滿懷著期盼的狀況中。

面對經濟蕭條與大環境丕變的現實考驗，美國圖書館在飽受經費不足的困境中，爲了開發新方向的尋求，經營方式的轉型不得不大加調整而改弦易轍。根據我們的觀察，從近年量化的發展逐漸變爲質的提高與加強規劃理念的落實，即可明顯看出此一變化。同時基於責任明確與各種問題解決的要求，因此政府機關與企業組織的決策模式也受到美國圖書館普遍的重視，並且積極的加以學習與採用。在此情形下，美國圖書館以往在管理上「虛有其表」的專業獨斷或權力不分享的寡頭決策方式已逐漸褪色或消失了。

本文在上節中業已指出，決策就是一種判斷，其實質的意義與作用就是對於困難問題覓求脫困之道。因此一個機構在決策過程中必須經過觀察、歸納與實施的步驟，擬定規劃、方案與構思，然後確定解決問題的最後方針。從此一角度深入剖析，決策的完整與

¹⁰ National Commission on Libraries and Informational Science, *Toward a National Program for Library and Informational Services: Goals for Action* (Washington D. C.: U. S. Government Printing Office, 1975), pp. 13-14.

¹¹ Clyde C. Walton, "The Role of the Academic Library Within the Institution," in *Academic Librarianship: Yesterday, Today, and Tomorrow*, ed. by Robert Stueart (N. Y.: Neal-Schuman Pub., 1982), p. 184.

¹² Frederick S. Starr, "A New Capital the Intellect?" *The Chronicle of Higher Education*, November 21, 1977, p. 32.

否，集思廣益最為重要，一個機構內部的行政人員首先必須對於問題應有明確的界定，從而擬定各種改善的方法，並透過參與運作而建立共識，逐步修正調整改革目標以達到決策的最後選定。然而就現實面而論，一般美國圖書館員大多缺乏主動進取，在工作態度上傾向被動與保持「受雇者」的立場，對於決策參與的意願不強，心態上尤其無法擺脫瞻前顧後的傳統，因此「團體決策」(group decision making)的推動，因為缺乏嘗試錯誤的勇氣，理念的堅持與現實的考驗難以配合，以致美國圖書館多年以來在決策的實施上始終無法完全跨越內部人員心理上的障礙而流於空洞。¹³

其次，圖書館的類型、規模、目的、讀者與經費多少雖有不同，但是在管理、館藏發展、人員遴選與讀者服務等各方面有其共同作業的方式，因此各類型圖書館在發展上均有其基本的共同原則。不容否認的，圖書館並不是一個完全獨立的機構，一般說來，政府機關、專業組織、所屬的母機構以及社會的壓力團體所施加的干預、影響與支配往往如影相隨的糾纏不清，使得圖書館自主發展的空間受到相當的限制，同時也使圖書館本身主動的決策時常受到否決的挑戰。以美國情形而論，聯邦政府、州政府、各種圖書館學會、有關圖書館發展的諮詢委員會與高等學府的董事會等，表面上致力於圖書館發展上的協助或輔導，但實際上對於美國圖書館各項計劃的運作或多或少均有監督與指導的作用，往往因為理念與原則的差異，無法避免的與圖書館本身決策的擬定與執行產生矛盾，動輒運用「妥協」與「折衷」達到目的，倍增圖書館決策的困擾。關於這種情形，即使在崇尚學術自由的美國高等學府校園中亦不例外，其圖書館受制於董事會、行政部門與教授團的強大壓力下，就館務發展長遠走向上仍然不易脫離被動或附屬的地位。¹⁴

¹³ Stueart, p. 48.

¹⁴ Guy R. Lyle, *The Administration of College Library*, 4th ed. (N. Y.: H. W. Wilson, 1974), pp. 27-28.

決策在原則上是一個群體參與的活動，在擬定過程中，機構中每一成員均應賦予明確而不同的職責。¹⁵ 因此在攸關決策有效推動的前提要件，最後決策者扮演著重要的角色，必須具備前瞻的智慧以便預估後續可能產生的問題與防止對於機構發展可能的整體影響。就機構內部層面而言，一個稱職的最後決策者的決策經驗、認知的深入、人格的特質、宏觀的視域、客觀的判斷力、模式的建立、資源的利用、所獲的支持度與敏銳的洞察力等，都是必備的基本條件，其中尤以決策經驗最為重要。特別值得一提的是，正確的決策對於一個機構的發展方面具有嚴肅而深遠的影響，對於棘手問題的解決往往是牽動經營上具有關鍵性的一步。因此對於現代決策者而言，決策並不是面對問題時一種權謀性的策略，更不是推諉責任的一種枝節修補的產品。

美國圖書館普遍受到美國社會大眾的支持，經營方針也有各種完善的有關法令作為推動的依據，同時其行政人員也幾乎均經過相當的圖書館與資訊科學的專業訓練，然而在實際上對於決策應有認識的有限與決策經驗的缺乏也是難以否認的事實。細究其基本原因非止一端，最主要是在於以往專業訓練中缺乏有關管理課程的深入研究與實務的學習。¹⁶ 同時，一脈相承的美國圖書館的管理方式，在舊思維的繼續牽延下一直無法順利樹立本身的模式與理念，因此決策的推動最後仍然倚靠主要行政人員直覺的判斷，以致決策的品質因客觀標準與主觀評斷的矛盾而無法提高，因此在有關文獻中不易找到成功的範例作為參考。¹⁷ 以目前美國圖書館所面臨的

¹⁵ Victor H. Vroom, "Decision Making and the Leadership Process," in *Management Strategies for Libraries*, ed. by Beverly P. Lynch (N. Y.: Neal-Schuman Pub., 1985), p. 505.

¹⁶ Lowell Martin, *Organizational Structure of Libraries* (Metuchen, N. J.: Scarecrow Press, 1984), p. 134.

¹⁷ Allen B. Veaner, *Academic Librarianship in a Transformational Age* (Boston: G. K. Hall & Co., 1990), p. 128.

經費困窘情形而論，美國圖書館的因應對策，只能採取人事凍結、服務項目減少、發展計劃的停滯與館內開支縮減等各種消極的措施。在此情形下，美國圖書館的決策，除極少數外，大多只是扮演看守者(caretakers)或維持者(maintainers)，而開發者(developers)或改革者(innovators)殊不多見。¹⁸

四、美國圖書館在領導上的運用

領導是行爲、心態、技巧與價值觀念所結合的一種混合物。在管理學的領域中，有關領導的定義與理論既多且又複雜，但歸納起來，領導的內涵與領導的實際應用，可以視爲領導者與被領導者(followers)間的一種影響或感化的過程。¹⁹從此一角度進一步分析，任何一個機構中的成功領導者所應具備的條件首在形象(image)的建立，除了自信與自制外，正確的專業領導、贏得團體信賴的溝通能力與妥善使用其應有的權威(power)都是不可或缺的。

現代一個機構的設立，無不有其預訂的目標與目的，而這些目標與目的之落實，固然有賴全體成員的集體活動與集體努力，而領導者的激勵、領導風格、行政能力、統御技巧與正確的指引也是不容忽視的重要因素。因此管理與領導兩者之間具有非常密切的互動關係，如果說有效的管理決定於有效的領導，相信不會引起太多的質疑，尤其是領導者對於領導的運作與滋長間的關係，更是具有環環相扣的主導地位。

美國社會每每在論及領導者時，常與政治人物發生聯想，於是總統、參議員、國會議員、州長與市長等所具備的特質(traits)自然成

¹⁸ Susan Lee, "A Modest Management Approach," in *College Librarianship*, ed. by William Miller and D. Stephen Rockwood (Metuchen, N. J.: Scarecrow Press, 1981), p. 65.

¹⁹ Alan Bryman, *Leadership and Organizations* (London: Routledge & Kegan Paul, 1986), p. 1.

為討論的焦點。從他們吸引民衆的「天生魅力」以及所製造出一些與常人不同的心理與生理的「偉人」特質，甚至其衣著與髮式都成為人們談論的主題。在此情形下，美國社會與其他社會同樣的並未完全邁出傳統的窄巷，仍然用許多抽象觀念來衡量一個領導者的賢愚，因而常見的正面讚賞如樂觀、冷靜、勇氣、負責、公平、身心健康、幽默、開放、接受批評雅量等加之於一個領導者的身上，既不完全回應現實的反思，也不能作為評鑑一個領導者成敗的有力驗證。令人不解的是，美國有關領導者的文獻中，多年來始終有人堅持這些不切實際的看法。事實上，傑出的領導者既非天生，亦非無所不能，基本上是能面對大環境的改變修補管理上的漏洞與缺失，並帶領整個機構步上制度化，一方面重視改革，將口號化為具體行動，一方面重視結果，積極思考推動機構功能發揮的一群人。

診視領導對於圖書館事業的重要性，本質上與任何機構或組織並無太大的不同，但由於圖書館屬於文化性與教育性的非營利機構，其領導方式雖不能完全忽略所投入的人力與物力所得到的績效，但仍以不計成本服務讀者為導向。如果就現象面加以衡斷，由於圖書館隨著資訊時代的來臨，在運作上的預算日益龐大、專業館員衆多、讀者背景複雜、服務目的多元與如何落實各種規劃與決策之際，領導的有效實施已成為美國圖書館在發展上一項重大的新方向；尤其「領導是影響團體追求共同目標的達成」²⁰，逐漸地獲得美國在領導思考上與運用上的普遍支持，雖然實際的成果仍然有待觀察，價值上的評定亦難定論，但在基本上確有提振圖書館監督與控制的功能。

然則就實際狀況而言，美國圖書館在管理方面，傳統上深受「階級制度」的影響；通常館長與少數主管所結成的「官僚體系」享有掌握發展、政策執行與業務推動的最大權力，無形中也是推動

²⁰ G. R. Terry, *Principle of Management*, 3rd. ed., (Homewood, Ill.: Richard. D. Irwin, 1960), p. 463.

現代領導最不利的因素。²¹ 關於這種情形，筆者曾透過文獻的研判而在一篇文章中指出：「以目前的情形而論，一般美國圖書館管理者習慣集權或威權的管理方式，尤其規模較小的公共圖書館，此種情形似乎特別明顯。實施的結果，以權威代替了說服，以懲罰代替了激勵，嚴重的傷害了圖書館員的專業自尊，忽略了館員工作的動機、參與的期望與心理上的成就感。這種類似官僚作風的管理方式在一般美國圖書館行之有年，可以說是美國圖書館管理者在某一階段推動館務與表現業績一條省力的捷徑，但對於圖書館工作環境的整體改善、圖書館員服務態度的指引、組織內部的協調以及圖書館影響力的發揮等，在實質上的正面效果不大。」²²

據我們觀察，現階段美國圖書館在領導方面的理念建立與其實際運用，實在難與一般企業組織相提並論，面對許多不利自主發展條件的限制，步伐上顯得非常緩慢沉重，既缺少一套內在的完整模式，同時領導者的地位也無明確的定位，所呈現的只是從事一些形式的改革與反應一些昧於現實的措施而已。

不過，一個以服務為導向的非營利組織，圖書館功能的發揮與服務品質的提升，必須結合現有的人力、物力與資源的緊密配合，然後方能落實見功，而且唯有貫徹實施正確的領導才能見到具體的效果。因此無論就短期或長期觀點看，美國圖書館領導的執行在管理上絕對有其正面的意義，而且在發展趨勢上也有其絕對的必要。此外，隨著社會的變遷與時代潮流的迥異、工作環境的改進、人際互動關係的調整、人力資源的善加利用、傳統職業倫理面臨的新挑戰、具有特殊訓練專業館員的增多、適當領導模式的建立以及社會對於圖書館新角色期盼等因素的衝擊，美國圖書館學者專家根據客

²¹ Jennifer Cargil and Gisela M. Webb, *Managing Libraries in Transition* (N. Y.: Oryx Press, 1988), p. 47.

²² 范承源，〈美國圖書館在人力資源發展上的問題〉，書府第 13 期（民國八十一年六月），頁 22。

觀條件的改變，紛紛表達開創新局領導者如何培養的呼聲，同時針對原有壓抑式的權威領導日漸受到反彈之際，今後圖書館領導者所應具備的人格特質與領導風格也引起特別的注意。

根據經驗所得，一個領導者可以因廣納建言與周密考量而成爲一個成功的管理者，但是一個管理者卻常因私慾累積個人政治資源而無法成爲一領導者。基本上，領導者必須以事業性的眼光與前瞻性的展望帶動整個機構發展的對策與方向，而管理者常以現狀爲基礎而進行有限的、一時性的短暫改革。因此，一個領導者必須重視「領導」的真諦而不是管理手邊一些例行工作爲滿足。換言之，一個圖書館的領導者並不只是一個圖書館的管理者，事實上扮演著一個凝聚整個圖書館共同努力與共識建立不可或缺的角色，從而領導全體工作人員視圖書館爲一生事業之所寄。反之，一個圖書館管理者往往囿於傳統的經營方式，以維持既定業務的運作爲原則，並依賴各種法令規章加強管理規範的約束，使其部屬視圖書館只是一個謀生的工作場所而已。

美國圖書館事業發達，各類型圖書館在總數上成千近萬，但其主要行政人員，除極少數外，大多在管理上的表現與政策上的訂定，似乎只能列爲稱職的管理者而已。一九八八年「國際圖書館電腦中心」(OCLC)曾舉行一項美國未來公共圖書館發展會議，參加的學者專家咸認美國圖書館今後發展上的最大隱憂就是領導者的缺乏。²³ 在圖書館經營上的自主性漸成必然趨勢的今日，而美國圖書館面臨經費困難的煎熬，審時度勢，對於今後圖書館事業的永續提振，勢必採取主動的措施以增強可行的因應對策，因此美國圖書館對於領導者的學養、能力、技巧與專業訓練固然應有一定的嚴格標準外，然而領導者所具備的個人特質或領導風格，尤其備受重

²³ Patrick M. O'Brien, "Quality Leadership for the 21st Century," in *Managing Public Libraries in the 21st Century*, ed. by Pat Woodrum (N. Y.: The Haworth Press, 1989), p. 27.

視。根據有關文獻的分析，目前美國學者專家具體的指出，今後圖書館領導者必須具備以下的特質、形象與能力：(1)道德觀；(2)公正性；(3)斡旋能力與養成教導。²⁴ 爲了進一步瞭解，茲引伸如下：

道德觀

基於群體共同目標的達成，對圖書館領導者而言，所謂的道德觀就是大是大非的堅持與負責態度的具體表現，藉以激發整個機構工作人員上下之間彼此的信任與合作。美國圖書館在組織日益龐大、讀者日益衆多、工作日益繁重而經費嚴重不足之際，各種大小問題隨之層出不窮，自然有不少領導者面對各種壓力一再勾勒美好的遠景或許下各種不務實際的諾言，而在圖書館實際功能上的發揮與未來的發展卻顯得步履踉蹌。因此，圖書館領導者有鑒於其影響力的確定與博得應有的尊敬，在管理與規劃上對於決策的連續性與整合性各方面必須多所考量與仔細評估，以免偏執冒進或產生實際執行上的混亂。在美國圖書館步入二十一世紀的前夕，專業館員所受的訓練、工作能力、專業倫理與獨立性較之以往大不相同，圖書館領導者在行政領導與政策規劃上必須避免以威權、主觀與偶發的因素而忽視決策的合理要求，繼之影響圖書館發展的整體性，因此圖書館領導者爲了贏得部屬的信賴與機構整體運作的順暢，本身專業道德典範的樹立，實不可等閒視之。

公正性

每一類型圖書館在設立目的上均有其特定的讀者與任務，在著手推動其應有任務的過程中，有關的步驟、方法與規劃固然重

²⁴ Cargil and Webb, p. 67. Florence M. Kirwin, "Diversity and Expanding Choices: Challenges to Leadership in Small Public Libraries," in *Library Leadership: Visualizing Future*, ed. by Donald E. Riggs (Phoenix, Arizona, 1982), pp. 13-16.

要，但不可避免的也必須顧及任務內容、各種有關措施、規章約束、整體要求、優先次序、預期效果與時間限制等有關問題的考量，以促進任務的完成。面對以上各項要求，圖書館領導者的領導能力、策略、指引、目標設定與環境判斷等均有其相因相成的重要性，然而最基本的必要條件在於職責劃分的明確界定。換言之，圖書館任務完成的癥結落實於領導者的善用人力資源，從而建立分層負責的體制，而此項制度的維持與確保應有的行徑，領導者秉持公正性的理念與立場最為重要。事實證明，一切圖書館館務的長遠走向必須廣納建言，而不是任由私慾、壓制、卵翼或恩寵而累積領導人的「威望」。在此必須指出，領導者的公正性是一個耐人尋味的問題，通常只能體會而無法具體言傳。

斡旋能力

斡旋在界定上不是為了緩和問題或敷衍人際往返所採取的一些妥協與折衷的權宜措施；相反的，斡旋是提高專業責任與專業倫理的一種技巧、政策與藝術，也是現代機構領導上必備的基本課題之一。圖書館是一個服務的機構，同時也是一個勞力密集的組織，因此如何協調內外的人際關係並增進良性溝通與開拓更大的發展空間，可說是現代圖書館領導者面臨的挑戰與考驗。一般說來，各類型圖書館為了增強其設立目的的具體實踐，大多藉由資訊與服務的充分提供，加強與讀者間的互動關係，而於實際執行時，因為理念與立場的不同，雙方觀念分歧與不必要的誤會常易發生，圖書館領導者必須透過觀察及調查作深入的剖析，以因應讀者需要，並同步改善溝通管道，爭取讀者的認同與支持。

養成教導

現代圖書館組織複雜而且業務繁重，尤其是在資訊技術廣泛應用、資訊氾濫與讀者要求分歧的壓力下，圖書館作業的方式與總

體目標均不同於往昔。面對此一趨勢，圖書館員如無法密切配合以滿足社會的需要，不可避免的將成爲怨懟轉嫁的對象。在此情形下，一般基層的圖書館員，不再以單純從事日常例行工作或唯唯諾諾提供有限服務爲重點所在；反之，其工作態度與專業能力必須隨著時代變遷，隨時加以調整並積極加強學習。因此圖書館領導者針對工作人員資訊技術的發展、專業知識的更新、諮詢服務的加強、專業技能的改進以及新經營觀念的調適等各方面，必須以負責的態度加以規劃、啓發與指引，並長期有系統地提供各種學習的機會，增強其對於職責發揮更強的能力與更深的認知。

綜合以上各點，領導是圖書館管理活動中不容忽視的一環，也是促進圖書館效益提升的一種巨大影響力具體的表現，而領導者所具備的能力與特質對於被領導者的效果，就美國情形來看，實在是值得從事圖書館學研究者深入探討的問題。

五、結語

決策與領導可說是一體之兩面，正確的決策直接關係到一個機構長期的發展，而有效的領導可以促進一個機構決策的順利推動與預期目標的達成。

美國圖書館事業的發達，經營上確有其完善的規劃與政策，一般說來在功能上的推動頗獲美國社會的肯定。然而從客觀角度分析，美國圖書館內部所接合的各種相關因素與努力以及因之而形成的整體結果卻是不容忽視的組織典範，其中尤以決策與領導二者的良性互動，可說是維護美國圖書館順暢發展正常化與效率化的主要關鍵。就實際的情形來看，美國圖書館的決策與領導雖非盡善盡美，可見的缺點也不少，但從比較研究的立場，仍然值得我們作深入與詳密的探討與研究。

范承源先生現為中央研究院歐美研究所研究員。美國杜克大學(Duke University)哲學博士。范先生於近年來完成有關美國圖書館管理論文六篇，其中四篇曾先後獲行政院國家科學委員會研究獎助，部份重要理念與資料經常為國內圖書館學系研究生撰寫碩士論文與研究報告所廣泛引用與參考。

Decision Making and Leadership of the American Library Management

Chen Y. Fan

Abstract

According to Peter Drucker, "A decision is a judgement. It is a choice between alternatives." At the same time, one of the most commonly accepted definitions states that leadership is the process of making things happen. However, the processes of decision making and leadership are too time-consuming and beyond the competency of many library administrators. This article deals with the intersection of these two areas of the American library and their influence on its management.