

圖書館六十幾歲了，創新更為可貴

彭懷真館長

一、同時存在各種時間的東海

東海大學即將滿六十五歲，是所有私立大學歷史最悠久的。在這所台灣最美麗的公園裡，人們的節奏有很大的差距，旅客來玩、觀光客來照相、各種參訪團來交流，通常帶著輕鬆的心情。或許因為如此，學校行政體系裡的人員也容易放鬆心情，以較緩慢的步調工作。在多數組織的中午休息時段都不超過一小時，但在東海是一個半小時。所以中午有些同仁去打球、去交流、回家休息、去輕鬆聊天等，漸漸地，這所大學的步調如同校園裡踏青的人們，變得緩慢。

但在此地，有些主管以急切的心情期待東海改革，以各種方案促使學校能迎向未來。校長、副校長身先士卒，付出大量的時間與精神，他們的行程之滿，超乎想像。找了一些深愛東海又致力改革的夥伴，設法使這所美麗又獨特的大學有更好的未來。

我始終是快步調的人，太多的角色使我必須快，也因此與東海的主流文化有些不合。在東海即將滿四十九歲時來了一位新的校長，他從香港來，熱愛運動，基本上節奏較快。他對這所校園不熟悉，也許還沒聽說我的奇怪就找我做學生事務長，同時兼五十周年校慶小組的召集人。我以「懷大度深情，創東海未來」為主軸做設計，在那個關鍵的時間點，一方面大家懷舊，一方面鼓勵創新。

為了創東海未來，當然要創新，也因此當年熱鬧地辦了很多活動，改造了學生事務處的組織、空間，更設法透過給學生更多空間及經費，改善與學生的關係。很快地，學生事務處有各種好表現，包括空前的佳績：中區各大學學生事務工作的第一名。

二、圖書館的改革從空間找亮點

然而，東海的大環境還是緩慢的，過度打拚不符合多數人的習慣。在得到中區學生事務工作第一名不久，校長單獨請吃法國菜，詢問我有那些適合接棒學生事務的人選，就這樣卸任。一年多以後，系上老師推選我二度擔任系主任，我立即以創新作為帶領這個系獲得全校重點系所。後來因為曹小妹妹事件說了真話得罪社工界的一些人，包括同事而辭職。隨即被所參與的中華民國幸福家庭促進協會推選為理事長，在兩任八年之中，承辦的方案激增，預算增加了三倍多，聘用的員工從十幾位一度超過六十人。

去年一月十一日校長來電，確定要我在圖書館幫忙，不改本性的我立即展開各種創新。交接當天就帶領同仁去參觀剛啟用的「益品書屋」，希望大家以新的觀念去改造圖書館。益品書屋是戴勝益先生的傑作，點子多、行動力強又知人善任的才子創造了嶄新的閱讀環境，在其中可以邊喝咖啡或好茶邊看書，精裝書的擺設更是精緻，靈活的空間安排更令人驚喜。

我決定地下室的共享區可以喝咖啡喝飲料，還建議多項茶敘辦在此地。小型的演講、座談、導生聚會、校長與老師對談等，都來這裡。共享區是一項觸媒，每天絡繹不絕的師生使用者，吸引更多的人。

「空間改造」是比較容易被眾人辨識的亮點，卻也是難度頗高的考驗。首先是經費從何而來？其次是原本已經放書籍雜誌的要如何找去處？第三是如何確認師生的需求，最難的或許是改變原本館員的想法。大家都習慣了在不怎麼樣的地方，忍受不理想的工作環境，要說服同仁配合，只能持續溝通。

上任四個月，我開始四處爭取預算的攻勢，拿著烏紗帽對有資源的主管們朗誦魯迅的詩《自嘲》：「橫眉冷對千夫指，俯首甘為孺子牛……」，接著唸下半段：「躲進小樓成一統，管他冬夏與春秋。」意思是：不給經費，我要到小樓去寫稿，不管東海這些小學弟小學妹對圖書館漸漸疏遠的事實了。

我得悉六年一度的高教評鑑即將在十一月底舉行，費盡唇舌，建議把場地放在圖書館。評鑑成績絕對是全校優先考慮的，因此爭取到好幾筆的「空間改造」專案。在東海，一間教室要改造都得走複雜的流程，一年能改到可以使用就算快的。然而我帶著同仁全心衝刺，從六月起改造，在評鑑前兩天，超過五百坪、涵蓋九個不同空間的環境完工啟用。

這些空間已經被高度使用，日復一日，從早到晚，都有師生來此閱讀、寫作、討論。有時我猶豫是否要突破重重困境繼續改造，就到圖書館四處走走。想到可以創造出更好的空間，總是要打起精神，繼續推動老舊組織的改變。

三、大學圖書館為何淪為難以創新的組織？

我攻讀社會學博士，對於組織的運作有些探索。分析原因，大學圖書館的組織設計過於理性，欠缺彈性卻充滿惰性。從有科層組織開始，Inertia一詞就常與科層連在一起，該詞可以表示某種韌性卻也存在惰性，意思是不容易改變，科層惰性(Bureaucratic Inertia)到處存在。科層模式以法定規章及嚴謹程序來要求成員配合，也是社會支配的主要基礎，重視控制及效

率，但因科層制度的特性可能產生種種官僚病態現象。惰性與怠惰的意義相近，過度遵從行政程序因而對教職員尤其是學生的訴求缺乏回應，無法及時因應環境變遷而有反應遲鈍的現象，這些是必須創新改變的積弊。

德國社會學大師韋伯認為組織常造成「形式理性」(formal rationality)，存在各種表面功夫與儀式，卻忽略了「實質理性」(substantive rationality)。形式理性歸結為手段和程序的可計算性，實質理性則屬於目的和結果的價值。日復一日，同仁持續寫各種無須批示的公文，而主管繼續花時間批改。

大學應該是理性的組織，卻可能「過於理性的安排」(over-rationality)，充斥著計畫、效率、秩序等觀念，卻可能造成組織的無效率。同仁對組織的過度服從(over-conformity)，因此阻礙了正常人格的發展(stunting of normal personality)。

組織必有階層，階層具有高低，而高者居於有利的位置。通常主管成為獨特的要角(somebody)，職員猶如小配角(nobody)。在某一個體系居於高位者也容易成為其他體系的高位者，成為不同領域的「權力菁英」(power elite)。

職員此種組織人的面貌愈來愈相似，另一位大師馬庫色(Herbert Marcuse)撰寫經典著作《單向度的人》(*One Dimension Man*)，批評現代社會過於重視程序，導致「只知技術，不知人文；只知生存手段，不知生存目的之單面向社會」。無數的職員成為「單向度的人」，臣服於固定框架之下，而忽略了組織文化應該是豐富的；總是用一套標準去要求其中的成員。

我雖然是一級主管，在各方面依然要遵循既定的標準，在綿綿密密的規定中，配合既定要求。單以獎懲來看，如果主管少了能夠獎賞的胡蘿蔔，又難以運用可以懲罰的棍子，權力就大幅限縮。

獲得獎勵是值得奮鬥的目標。不僅得靠實力有了好績效，牽涉到的因素很多。學校有各種既定的規則、辦法、要項、標準，主管再喜歡一個部屬，也不能超越這些，唯有在既定的框架下，按照既定的要求、遵守一定的流程，才可以給予獎勵或升遷。

以獎懲為例，東海訂有行政會議通過的「職員工獎懲標準」，規定某些情形可以記嘉獎、記功、記大功，或申誡、記過、記大過乃至免職。嘉獎、記功需經過「職工評議委員會」審議，記大功除了該會審議再送校長主持的大會投票同意。嘉獎一次得一分，記功一次得三分，記大功得九分，平日表現良好一年才記一分，記功等於三年的年資。在我來之前，本館已經

好一陣子沒人得到記功等獎勵。

另外每年有「行政人員服務優良選拔獎勵辦法」，各一級單位可以推薦，接著參加全校選拔，一年有三個名額，獲獎者有獎金與獎狀。這些年，圖書館也無人獲獎。

第三是「行政人員服務創新選拔獎勵辦法」，分團體與個人，須先由一級單位開會審查推薦，本館在五月三十一日已經送出團體和個人的申請案，經過專門成立的小組審查，按照名次報給校長，校長核定，也有獎金與獎狀。這三者，都須由主管推薦，參加後，就是合議制，由各單位的代表選拔，通常大的處室機會大一點。屬於活躍一級單位主管者，機率也大一些。

我看重獎勵，總是設法鼓舞同仁參加爭取光榮，近來這些方面都有不錯的進展，希望因此激發更多同仁爭取佳績，也藉此帶動圖書館的創新。處處把握機會，爭取認同，例如在三月底，本館獲頒學術競爭力的多項大獎，在私立大學名列前茅，立即送請獎勵，承辦同仁兩位獲記功，一位獲兩次嘉獎。服務創新當然要努力，我與申請團隊反覆討論，送出七份申請書時，我建議用「線裝書」的形式，既能呈現圖書館的特色，又能在外觀上就與眾不同。

四、穀倉效應、疏離感與改造

剛到圖書館服務時，有兩個組原本各自只有兩位職員，有一組只有三位同仁，即使人數稍微多的組，也多半各自工作。多數同仁在一個人或兩個人的辦公空間裡工作，如此彷彿在穀倉。「穀倉效應」(the silo effect)此名詞，近年在企業界、政府機構和各式組織團體間受到重視。「穀倉效應」是一種普遍的組織現象，成因是現代社會團體與組織具備特定的分工慣例，由於內部長期缺少溝通與交流，每個工作者之間各自為政，就像一個個穀倉各自獨立、缺乏互動，因而導致問題重重、釀禍成災。

雖然穀倉有助於穩定，但當大家活在自己的小圈圈，就會造成不知變通，看不見危機、看不到大局，因而犯下嚴重錯誤。社會團體與組織具備特定的分工慣例，有些分工界定具體清楚，例如圖書館有正式的組織架構，各個部門的內部組織與合作模式經過明確規定，採行階層制度。

如此的層級造成了「疏離感」(alienation，或翻譯為「異化」，是一種脫離常軌的具體化形式(an aberrant form of objectification)。異化形成於特殊的社會條件之下，表現出生活中的衝突本質。人的存在與其工作是疏離的，人與其勞動成品分離，勞動產品成為一種異化的存在，生產者已無法加以

掌握，勞動者在工作中亦無法自我實現而否定了自己，導致身心疲憊，行為被動又無力。漸漸地，無力感瀰漫整個組織，要設法改革、設法創新，都難以施展身手。

我剛來圖書館服務，就有位同仁直接對我說：「你只有一手爛牌，如何能有好成績呢？」另有位同仁在校長主持的座談會上直言：「我有些新想法，直屬上司叫我不可提出，以免破壞團結。」也有年輕的同仁認為在此工作毫無成就感，跳槽拂袖而去，另謀高就。

疏離感彷彿幽靈，籠罩在這三十多年的建築物之中。疏離感分成無力感、無意義感、無規範感、價值游離或文化異化、自我疏離與社會隔離。其中，無力感指對於自己行為的後果所發生的報酬只有低度的掌控能力，無力感高的人常覺得一切都是命中注定，而缺乏努力的動機。無規範感指個人認為要達成既定目標，採取社會所不允許的手段是必須的，無規範感高的人也較容易認為社會上成功的人常是不守規範的人。自我疏離則指工作失去內在意義或榮譽，工作只是為了外在價值，如薪水與升遷。

科層體制可能導致疏離、無規範感等現象，也與行政人員的專業精神正巧相反的狀況。因此在強調層級控制與重視個人專業精神之間，應正視因兩者矛盾所產生的疏離問題，以克服此一組織病態現象。

世界已經無比複雜，過度仰賴所謂的專業分工從中建立秩序，當分工分類定型，已經落入系統僵化導致難以面對快速變化與高連結大環境的處境。要設法改變，《穀倉效應》提醒：想要駕馭穀倉，得像人類學家，啟發讀者反思自己社會裡的分類系統。我有時也像是人類學家，觀察及反思各自為政的本位主義所造成的問題。要抱持既在局內又在局外的雙重眼光，永遠抱持好奇，永遠心存懷疑，永遠跨越原本的限制。

因此在組織上，我將圖書館由六組合併為四組。也鼓勵合署辦公，我帶頭，與館長室、數位服務組等同仁在一起，館務發展組的四位則在同一個地方。有一個組原本五位同仁分散在三處，如今也合署辦公。我認同「金魚缸效應」，指職員更透明，更公開，讓大眾來檢視。也透過各種方案，如為大一新生做圖書館導覽，辦理各種特展，接待大批外賓，加強彼此的聯繫。當有外界壓力時，員工比較願意走出穀倉，加強合作。

五、各種負面效應的分析

我在《社會福利行政》(2019 年，揚智)分析了科層組織裡的種種負面效應，也是我不斷面對的，這不僅是圖書館的難題，也存在於東海大學各

單位，當然在各處的圖書館或大學體系之中，處處有助於思考組織創新的難度：

(一)帕金森定律(Parkinson's Law)分析各行政組織常見的缺點。一個不稱職的主管，可能有三條出路，第一是申請退職，把位子讓給能幹的人；第二是讓一位能幹的人來協助自己工作；第三是任用兩個水平比自己更低的人當助手。這第一條路是萬萬走不得的，因為會喪失許多權利；第二條路也不能走，因為能幹的人會成為自己的對手；看來只有第三條路最適宜。於是，兩個平庸的助手分擔了他的工作，他自己則高高在上發號施令，助手不會對自己的權力構成威脅。兩個助手既然無能，他們就上行下效，再為自己找兩個更加無能的助手。如此類推，就形成了一個機構臃腫，人浮於事，相互牽制，效率低下的領導體系。

因此各種弊端處處出現：1.主管喜好增加部屬，此即一般機關組織之中常見的「建立王國」現象。2.機關成立年代愈久，其成員素質便會愈低，因為首長好用不如己者。3.機關開會時間的長短對議題的重要性成反比。4.機關採用「委員制」的形態必然增加，而且委員數目也必定愈來愈多。5.機關內部的行政效率日趨低落，但是建築外觀、辦公設備卻可能日趨新穎。6.會設法把可使用的經費盡量用完。

(二)「寡頭鐵律」(The Iron Law of Oligarchy)闡述組織病象，因法規森嚴，也稱為「法規的惡性循環」。出現各種弊病：1.工作者一切依法辦公、循例行事，組織變成暮氣沉沉、毫無生機。2.法規修正曠日持久，無法配合社會變遷的需求。3.法規缺乏彈性又迫使組織無法隨機應變。4.造成妨礙工作效率的現象：「形式主義(formalism)」、「目標移置(displacement of goals)」。5.造成官僚作風、科員政治。

(三)彼得原理：在一個等級制度中，每個職工趨向於上升到他所不能勝任的地位在組織或企業的等級制度中，人會因其某種特質或特殊技能，令他在被擢升到不能勝任的職位，變成組織的障礙物(冗員)及負資產。每一個職工由於在原有職位上工作成績表現好(勝任)，就被提升到更高一級職位；其後，如果繼續勝任則將進一步被提升，直至到達他所不能勝任的職位。由此導出的推論是：「每一個職位最終都將被不能勝任其工作的職工所佔據。層級組織的工作任務多半是由尚未達到勝任階層的員工完成的。」每一個職工最終都將達到高處，至於如何加速提升到這個高位，有兩種方

法。其一，是上面的提拔，即依靠裙帶關係和熟人等從上面拉；其二，是自我的努力，即自我訓練和進步等，而前者被普遍採用。

(四)過多階層：由於彼得原理的推出，創設了一門新的科學--層級組織學。主要論點有：「所有階層皆牢籠，只是某些牢籠的伙食比較豐富罷了。」階層的存在其實是符合人性的，因為大多人都是平凡的，躲在階層體系中比較安全。遇到問題可以往上或是往下推卸，做不通的事怪階層就好了，大家都減輕了責任。人們有依賴的習慣，即使在情緒上對此狀況感到矛盾。愛與恨、生氣與感謝、想要掙脫卻又慶幸、安於現狀又想逃脫…」，上下分工明確的階層形成嚴密的保護，大家都在其中打混，混一個月領一個月的薪水，然後就混了一輩子。何必太認真？何必全心努力？只要做做本職，敷衍上司與部屬就成了。

階層多，會議當然跟著多，公文也多，協調聯繫都費事，可是沒法處理。如果想要改善，又得開更多的會、寫更多公文、打更多電話，還要忍受四面八方的批評。階層使我們成為心不甘情不願的奴隸，綑綁著自己進行乏味又重複的事情，扼殺想像力，壓抑創造力。

(五)不稀罕效應(Bend It Over, Here It Comes Again)：組織文化容易產生「反革新情節」，因此產生組織成員對革新計劃的抵抗態度，認為只要忍耐即可不受影響。把組織的革新計劃視作「舊酒新瓶」的管理技倆，只要員工刻意忽視，久而久之革新計劃最後可能無疾而終。

(六)生還者症候群(Survival Syndrome)：組織精簡(Downsizing)之後，未被裁撤的人員在心態常有心胸狹窄、自我中心、保守現狀的傾向。

(七)煮蛙效應(溫水青蛙效應) 將一隻青蛙放在煮沸的大鍋裏，青蛙觸電般地立即逃了出去。後來，人們又把它放在一個裝滿涼水的大鍋裏，任其自由游動，再用小火慢慢加熱，青蛙雖然可以感覺到外界溫度的變化，卻因惰性而沒有立即往外跳，等後來到感覺熱度難忍時已經來不及了。

(八)月暈效應：對職員考績評比，常常僅僅以某一優缺點來評判此人整體表現。

(九)邁爾斯定律(Miles' Law)：職位決定立場。權責不相當。向上爭權、向下攬權，各項服務惡化以致不滿提升。

(十) 儀式主義 (ritualism): 行之多年的典章制度, 最後變成例行公事, 致使員工缺乏工作彈性與熱誠, 無法回應外在的環境。

(十一) 協商秩序 (negotiated order): 在不同層級中的人員為了工作相關的問題而開會協商。一開始出發點是為了解決問題, 反而在開會或協商的過程中浪費大量的時間。

(十二) 過度服從 (over-conformity, 也稱作「訓練有素的無能」): 人員因為過度專業化分工, 導致工作能力僅限於特定範疇, 造成目標錯置。

(十三) 無回應力 (Unresponsiveness): 在高度控制之下的組織, 人員常缺乏思辨能力, 以致讓特殊需求和一般需求難以取得平衡, 導致不滿和糾紛。

(十四) 無情無義 (Relentlessness): 人員僅從專業角度思考問題, 重視理性忽略感情, 失去「完人」(the whole person) 的價值, 久而久之必定產生權力鬥爭、人際摩擦, 讓組織充滿冷酷現象。物化 (reified) 思考常以簡單的思考模式來探討問題, 用類化的方式或概念化來詮釋問題, 忽略問題複雜性並且對於人性產生誤解。

六、在改造中學習與成長

管理學有所謂的「鯰魚效應」, 一個組織如果人員長期穩定, 就會缺少新鮮感和活力, 而產生惰性。主管請來一條鯰魚, 組織裏的「沙丁魚」們立刻產生了緊張感…。我並非圖書館專業背景, 對資訊工程、資訊管理也不熟悉, 與多數同仁的專長有很大差異, 感謝同仁使我在此學習關於圖書專業與資訊管理等知識。但社會工作的背景使我更重視行動力, 有時聽到各種「解釋」, 我更關心「解決」。要找藉口找理由, 太簡單了, 但對問題的解決並無幫助。

或許自己就是校長安排到圖書館的鯰魚, 我設法去改變, 這些日子在圖書館上下內外搗亂, 也因此使圖書館有了更大的動能及更好的績效。這樣工作效率就不斷提高, 而組織裡的競爭力就提升了。

美國芝加哥三一福音神學院哲學博士, 主修舊約聖經研究的黃儀章博士如此提醒: 「在困惑中敬畏, 在短瞬間珍惜, 在無常中感恩, 在艱苦中奮進」, 這段話可以做為我在圖書館推動工作的心得。感謝校長、王副校長、館內同仁在各種改革中的指導、搭配與支持, 感謝大家的包容, 看到圖書館愈來愈好, 服務對象的滿意度提高, 更多人來此閱讀、寫作、討論、看展覽, 非常開心。