



圖書館管理：領導與溝通

張慧銖

國立中興大學圖書資訊學研究所副教授

壹、管理概說

成功的管理者並沒有一定的模子，管理者的年齡從十八歲到八十歲都有，傳統的刻板印象總認為成功的管理者應是年高德劭，年紀輕者總給人嘴上無毛、辦事不牢的錯覺，但實際上能否成功管理與年紀並不直接相關，要有許多條件配合。

管理(management)是指和他人一同工作或透過他人的協助，而能有效能且具效率地完成事情的程序。所謂效能(effectiveness)是指「做對的事」，且能達到組織的目標；而效率(efficiency)是「把事做對」，與投入及產出密切相關，至於程序(process)則是指管理者所從事的主要活動。

一、管理程序的定義

Henry Fayol曾指出，所有的管理者都是在執行管理程序(Management process)中的五種活動，即：規劃、組織、命令、協調及控制，而今更已將管理功能濃縮成五項基本管理程序，包括：規劃(Planning)、組織(Organizing)、人員(Staffing)、領導(Leading)與控制(Controlling)，這五項活動彼此間相關且互賴，管理者要能同時執行且需瞭解其間的關聯性。

二、成功管理者扮演的角色與具備的能力

成功的管理者應隨時扮演人際關係(Interpersonal Roles)、資訊(Information Roles)及決策者(Decision-Making



Roles) 等角色。人際關係的角色是指與他人共事時需能瞭解、指導與激勵他人；資訊的角色是指必須蒐集資訊 (monitor)、分享資訊 (disseminator) 與傳遞正式資訊 (spokesperson)；至於決策者角色，則是需能化解衝突與危機且分配資源。

此外，成功的管理者又應具備哪些能力呢？簡要歸納應包括：政治能力 (Political Skills)、分析能力 (Analytical Skills)、解決問題的能力 (Problem-Solving Skills)、處理人的問題能力 (People Skills)、財務能力 (Financial Skills)，以及系統能力 (System Skills)。

(一)政治能力：增進自己權力、建立權力的基礎，以及建立人脈關係的能力。

(二)分析能力：具備很強的數據與環境現況分析的能力。

(三)解決問題的能力：對於改變能持正向的看法。

(四)處理人的問題能力：能解決衝突、善於溝通。

(五)財務能力：能爭取經費與資源。

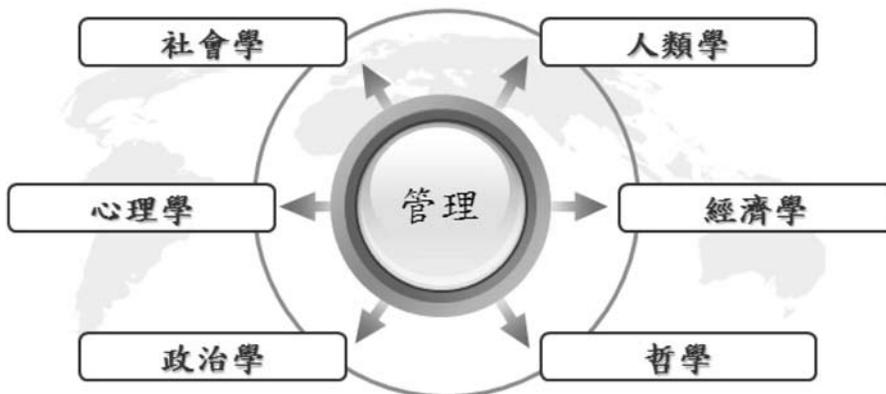
(六)系統能力：能熟悉電腦系統與大環境的系統。

三、管理與其他學科的相關性

管理並不是單一存在的領域，而是科技整合的學科，其與人類學、經濟學、哲學、政治學、心理學、社會學等各學科相關(如圖一)。

以下分述其與各學科間的相關性：

(一)人類學：主要研究人類社群，以助於瞭解人類及其行為。例如：人類學對



圖一 管理學與其他學科的相關性



文化與環境影響的研究，可幫助管理人員瞭解不同國家或組織內的人員，在基本價值、態度及行為上的差異。

(二)經濟學：主要探討稀少資源的分派與分配，藉以瞭解變動的經濟、競爭與自由市場在全球環境下的角色。瞭解自由貿易與保護主義政策，對於在全球市場運作的管理人員來說，是絕對必要的知識。

(三)哲學：主要探討事務的本質，特別是價值與道德。道德是管控人類行為的標準，道德標準和組織存在及組織內的適當行為直接相關。例如：「自由道德」提倡自由、平等、公正與私人財產是屬於法定的權力；「新教道德」鼓勵個人節約、努力工作與獲得成功；「市場道德」主張市場與競爭，而非由政府成為經濟活動的唯一規範者。這些道德提供法治職權的基礎，使報酬與績效相連結，且提供成立企業與各種公司行號的正當性，進而形成今日之組織。

(四)政治學：主要研究個人與群體在政治環境中的各種行為，特別關切的議題包括：衝突的結構、分配權力，以及個人如何為了自己利益操弄權力等。

(五)心理學：主要在於衡量、解釋及改變人類或其他動物的行為。心理學的領

域著重於提供管理人員瞭解人類的多樣化，特別是在於瞭解動機、領導、信任、員工甄選、績效評估及訓練技巧等。

(六)社會學：主要在於研究人們與其他人類的夥伴關係。社會學有哪些議題與管理相關呢？例如：社會變革如何影響組織實務、學校狀況與社會趨勢如何影響未來員工的技能與才能、人口統計的變項如何影響顧客與員工市場、資訊時代社會將變成怎樣…等，這些問題的答案對於管理者如何經營其企業有很大的影響。

每位身處於職場的工作者，天天與組織互動，勢必對於如何改進組織的管理方式產生興趣；同時，每個人在每天生活中，不是擔任管理者就是被人管理，也正因如此，學習如何「管理」除了可更深入老闆的行為與組織實際運作的情形外，也是每個人都必須學習的重要課題，以下將針對管理中的「領導」與「溝通」議題詳加探討。

貳、領導的定義

討論領導相關議題的文章為數不少，根據統計，二十世紀以來在文獻中針對領導(leadership)這詞彙的定義多達331種。影響(influence)、遠景(vision)、任務



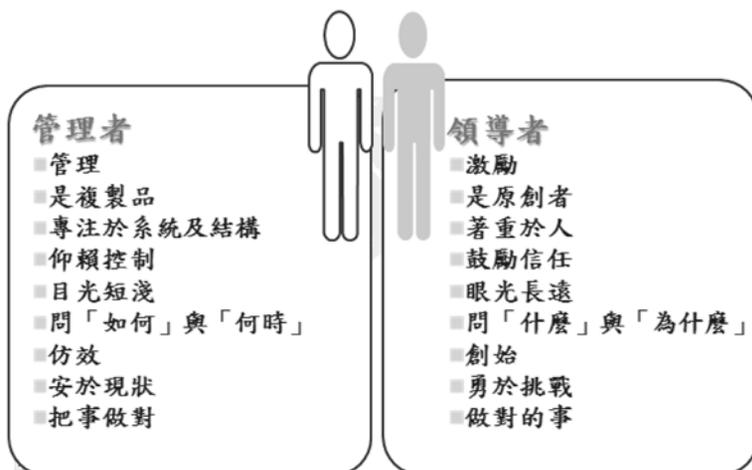
(mission)等詞彙，經常出現在領導的定義字句中，可見領導者可使組織的潛力轉換成實際能力。

管理者(manager)和領導者(leader)意義相近，但卻是不同的詞彙，一般認為當管理者與所發生的情況為伍時，必須做出成果並處理錯綜複雜的事務，且承擔行政上的責任；而領導者則被認為應該要能控制該情況，並主導創造遠景與策略、處理改變，同時致力於工作上的人際關係。管理者與領導者之間的差異如圖二所示。

Warren Bennis與Burt Nanus認為「管理者是將事情做對的人，而領導者則是做對的事情」。因此，領導者需能指明未來的路並吸引人們發揮長才，而管理者則需確保組織每天都有良好的管理，並促進員工完成他們的工作。管理者可能同時是領

導者，但假如以偏概全地認定當管理者若非同時是領導者即是失敗的話，那其實是錯誤的想法，因為也有管理有方卻拙於領導的組織。成功的領導者沒有固定的模式可以形容，而且領導者的特質會因文化與歷史時期的不同而有所差異。因此，當組織面臨需要改革，而非單純規範化、制度化的管理時，所需要的便是一位領導者而非管理者。

根據專家指出，每位領導者皆會滿足兩個角色的特徵，包括：聰明且有效地運用權力，以及經由行動及分明的價值觀念，呈現出一個讓其他人想要追趕上的遠景。而Henry Steele Commanger則認為，現今在失敗的領導者身上，一項最明顯的情況，就是領導者及潛在領導者似乎很少擁有道路的地圖，因為當其本身困陷迷宮



圖二 管理者與領導者之差異



之中，便很難領導他人。成功的領導者必須將他的遠景下達，讓部屬了解並化為自身所有，同時適當地給予激勵以共同達成目標，部分領導者經常將部屬遺忘，但可曾想過當沒有部屬時，領導者便不再是領導者了。

Garry Wills認為一位領導者應該可以帶動其部屬，共同朝向訂定的目標邁進，並認為「領導者」、「部屬」及「目標」是領導不可或缺的三個要素。例如：圖書館館長(領導者)如希望能將館員(部屬)都訓練成全方位館員(目標)的話，那麼，必須先了解工作團隊並打破館員經常存在「因不喜歡跟人接觸，所以做技術服務工作；或因很喜歡人，所以做讀者服務工作」的自我定位，藉由各種訓練安排，讓所有技術服務館員能夠面對讀者，而讀者服務館員也能做技術服務的工作。此外，也需同時要求從事教育訓練或介紹資料庫的廠商配合進步，才能提昇整個圖書館的服務品質。Robert Hogan等學者則認為領導是信念，不是權勢；人們之所以可以要求他人去做他們所提出的要求，是因為他們不是領導者。因在一段時間後，他人都能接受這個目標並將其視為己有時，領導才會存在。

圖書館管理與領導之區別，在於圖書館管理者傾向因循成規，往往強調方法

而忽略結果，領導者是掌握來龍去脈者而不是屈服者，而且圖書館中存在著許多領導者，館長並不是唯一的領導者。誠如前述圖二所描述的各项，並非暗示一個人無法身兼好的管理者與領導者，因為從許多圖書館的領導者身上，發現他們同樣是一流且有效的管理者，同時，也非試圖貶低管理者，因為有能力的管理者對圖書館而言，是極為重要的成員。但由於圖書館經常被批評為管理有加而領導不足，歸咎其原因在於圖書館的領導多奠基在價值觀的建立，而非統計數字上，正因如此，才更顯出圖書館領導的重要性。

叁、領導的相關研究

探討領導的研究相當多，以下將以「特色取向的領導研究」及「行為取向的領導研究」為例進行探討。

一、特色取向的領導研究 (Trait Approach to the Study of Leadership)

早期對於領導的研究，著重於「辨識」管理者的特色或個人特質，研究結果顯示多數人認為領導者是天生而非養成的，同時當領導者的特質是可被辨識時，就可減少辨認實質、心智及個人的特質，而這些特質可作為培養潛在領導者的方向。另外，活力、積極、堅持不懈、進取心、外觀及宏觀(height)也被認為是領導



者必備的特質，從不同的研究報告中發現，多數研究只為了找出更多領導者的特質，實際上並無法真正在領導者與非領導者間加以「辨識」。

二、行為取向的領導研究 (Behavioral Approach to the Study of Leadership)

研究者透過單一特性研究領導者的風格及測試領導者的行為，例如：他們都做些什麼？強調什麼？以及他們如何與部屬互動？是屬於針對特性所進行的研究。這類研究有以下三個重要的討論，而討論的前題都是將管理者視為領導者。

(一)愛荷華大學的研究(The University of Iowa Studies)

由Kurt Lewin和他的同事一起進行，對象為「小孩族群」並測試三種領導風格：專制的（集中決策）、民主的（允許部屬參與決策並授與權力），以及自由放任的（給予決策上完全的自由）。結果顯示在民主的群體中較具創作力、親切及團體凝聚力，而在自由放任及專制的群體中，則較有敵意、侵略性及不滿的情緒。

(二)俄亥俄州的研究(Ohio State Studies)

研究期間於1940年晚期到1950年早期，研究目的在於區別兩個相關卻又獨立的特性，包括：思考性(領導者在與其部屬的互動中建立共同責任、友誼、尊敬、以及溫馨情感)及創始結構(領導者的行為

在於組織、定義目標、著重期限、以及設定方向)。研究結果發現兩個特性間雖相互獨立卻也無法分離。

(三)密西根大學的研究(University of Michigan Studies)

研究對象為辦事部門，試圖辨識管理者個人風格及員工生產力間的相關性，並從面談中辨別出三種管理風格：

1. 工作為中心：管理者認為本身在工作完成上負有全部責任，員工只需做好他所交代的事。
2. 員工為中心：管理者認為部屬除了做工作之外，也是決定如何將工作做好的主要角色；此類型管理者認為協調與維持和睦的環境，是管理者的主要責任。
3. 混合型。

傳統的管理認為縱容式管理，會讓員工鬆弛且粗心大意，而以員工為中心的部門管理者，其生產將多過於以工作為中心的管理者。進行這樣的研究時，必須先假設工作者喜歡他們的工作，而且如果他們對於自身的工作有一些控制力，就更能發揮生產力。

肆、領導的風格

Oren Harari在Stop Empowering Your People一文中曾談到「要做一個有效率的領導者，你不需要當一個英雄而擁有所



有的答案，也不需在高處監督部屬做事；你的工作是要創造一個讓你的團隊可以自我管理、自動自發，以分辨及解決複雜問題，並有責任感做好工作的環境。假如你全神貫注於此，將會發現部屬只需定期的指揮、鼓舞他們，你便可以釋放自己並花時間面對整體計畫、共通的策略及組織的各種議題」。

領導者的領導風格可依領導的行為研究加以分類，較著名的包括：Likert的管理系統(Likert's Systems of Management)、領導格(The Leadership Grid Developed by Robert Blake and Jane Mouton)及領導交易／轉型模式(Transactional/Transformational Model of Leadership)。

一、Likert的管理系統

Likert描述在組織中，管理者領導的主要方法包括：剝削權威式、仁慈權威式、商討式及參與式等四種。

(一)系統1：剝削權威式(exploitative-authoritative)

管理者對其下屬沒有任何信任或信心，所有決策皆在管理高層；下屬的刺激來自於畏懼與處罰，並屈服於管理之下；所有溝通模式幾乎都是從上而下。

(二)系統2：仁慈權威式(benevolent-authoritative)

管理者對於下屬是謙卑的，因為希望下屬是忠誠、依順且從屬的；管理者以溫和的專制主義來管理；此系統比起系統1容許較多的向上溝通，但控制權仍在管理高層。

(三)系統3：商討式(consultative)

對下屬有相當程度但非全部的信任，管理高層做大部分決定，但會參酌下屬意見，控制權仍在管理高層；若從外觀上看，已有下放狀態，同時在階層中有上、下溝通管道。

(四)系統4：參與式(participative)

完全相信下屬，由團體進行決策，決策可見於各階層中；上、下、同儕間溝通無阻礙；員工有動機完成組織的目標與目的，因為他們可以參與決策過程。

「剝削權威式」是高度結構化及獨裁式的管理，其假設員工是屬於McGregor理論中的X理論。所謂「X理論」是假設人不喜歡工作，會儘可能逃避；必須使用強迫、控制、被命令和受懲罰的威脅手段，才能讓人工作；寧願被他人指揮，並傾向逃避責任、缺乏雄心、重視安全感；同時，是以自我為中心，講求利己主義，且不喜歡加以改變。

「參與式」則是基於信任和團體工作的參與式系統，其假設員工是屬於McGregor理論中的Y理論。所謂「Y理



Mouton更藉此領導格整理歸納出五種領導風格(如圖三)。

(一)位於左下角的是(1,1)的領導風格，稱為放任式(Imperious Management)，等於放棄領導。

(二)位於右下角的是(9,1)的領導風格，稱為順從職權式(Authority Compliance)，以達成工作目標為主，對人的關心程度極低。

(三)位於左上角的是(1,9)的領導風格，稱為鄉村俱樂部式(Country Club Management)，考量部屬的滿意及與其關係適應性、友善的組織氣氛及工作步調。

(四)位於右上角的是(9,9)的領導風格，稱為團隊式(Team Management)，透過團隊管理方式相互依存，對部屬高度信賴。

(五)位於中間方格的是(5,5)的領導風格，稱為中間型(Middle-of-the-Road-Management)，其將人與生產平衡地看待。

三、領導交易／轉型模式

由James McGregor首次提出，交易式領導者認為工作是與下屬進行的一場交易，兩者間存在著「為提供服務而交換報酬、為表現不足而懲罰」，意即交易式領導者熟練於將部屬的利益轉換為團體的利

益，而轉型領導者則是將部屬所存有的將之發揮，兩者間的差別即在於是管理者或為領導者。

交易式領導者就像是管理者，在乎工作是否完成，而轉型領導者則像是傳統領導者的定義，因為他或她會鼓舞部屬並允許部屬有較多的參與。一位研究者曾描述「轉型領導者是致力於使自己與每位部屬間有正向的互動，更明確地說，他們鼓勵部屬參與、分享權力和知識、提升他人的自我價值，並且讓他們對工作感到興奮」；晚期研究更指出，兩種領導型態並非對立，領導轉型模式經常是建立在領導交易模式之上，但是領導轉型模式對於組織有更正向的影響。而如同其他領導模式一樣，轉型領導並不適用於所有情況，因為影響轉型領導模式的其他因素，還包括組織文化、結構、員工的接受能力等。

除了各種特徵與行為風格外，另需考慮到領導者與其工作情境中各種變數的交互作用，近期理論家聲稱早期理論家在辨識領導行為與團體表現的關係上小有成就，但主張情境或權變的理論家，則認為領導者沒有特定的風格，但在某些特定情境中又會有一些風格是相符的，也正因如此，進而發展出領導情境模式或領導權變模式(Situational or Contingency Models of Leadership)。其中比較重要的模式如：

一、Fiedler的領導權變模式 (Fiedler's Leadership Contingency Model)

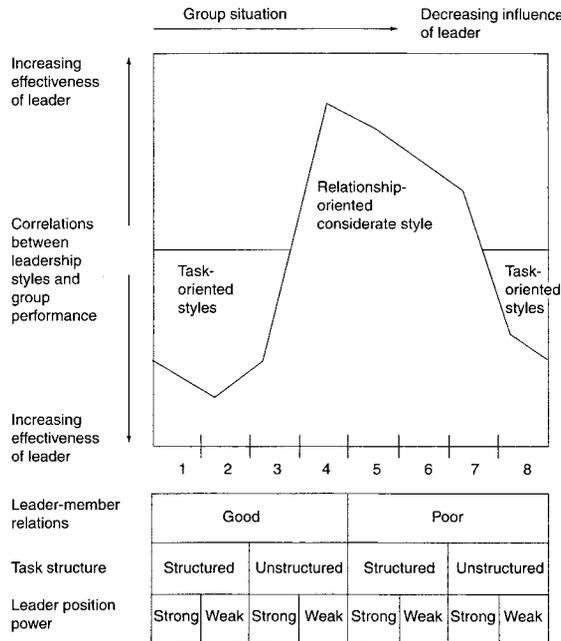
此模式認為有三個決定領導者如何在任何情境中均討人喜歡的環境變因，包括：領導者與下屬的關係、任務結構及權力位置。

- (一)領導者與下屬的關係：員工對於領導者的喜愛和信任，以及願意跟隨他或她的程度。
- (二)任務結構：要被完成的工作其元素的清晰和是否有完整架構。
- (三)權力位置：與領導者結合的權力和權

威位置。

Fiedler將這三種變因結合成八種組合(如圖四)。

在此八種組合下，兩側尾端處的「任務導向」是最有效率的領導模式；而當領導者是非常討人喜愛，以及少數喜愛的狀況時，「關係導向」則是最有效率的領導。至於人際關係、員工導向，則在於適度喜愛與適度不喜愛領導者的情況下最為適用。Fiedler的領導權變模式可幫助管理者了解在不同環境中的各種狀況，同時，依照Fiedler的觀點，也認為組織的變因就



Source: From Fred Fiedler, "Correlations between Leadership Styles and Group Performance," *Psychology Today*, March 1969, 42. Copyright American Psychological Association.

圖四 Fiedler的領導權變模式

資料來源：Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*, 7th ed. (Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 2007), P.334.



如同領導者的態度一樣，深深地影響著「領導」。

二、路徑目標模式 (Path-Goal Theory of Leadership)

由Robert House首創，主要在於將重心放在環境和領導者的行為上，領導者可以接受在不同環境下有不同的領導目標，也會幫助部屬了解目標，清除障礙與陷阱並開拓出一條道路，讓部屬遵循並達成目標。而激勵部屬的三個方法包括：為達到目標者提供報酬、讓通往目標的道路更清晰，及移除障礙以便繼續進行。

House同時將領導者的行為歸納出以下四種型態：

- (一)支援型領導：發生於部屬的需求及福利均被考量時。
- (二)指揮型領導：發生於將特定意見給予團體，同時清楚的規則和結構已被建立時。
- (三)成就導向型領導：發生在設立具挑戰性的目標及鼓勵達成表現時；此導向的領導者高度相信部屬，並且幫助他們學習如何達到高目標。
- (四)參與型領導：發生於資訊、權力及影響力被分享時；部屬被允許一同分享並參與決策。

一位領導者應能視情況交互運用此四種型態，同時，還需有兩個重要的情境

權變因子，包括：工作者的個人特質(例如：經驗、能力、動機、需求、以及控制點)及環境因素(包括要完成的工作本質、正式的權威系統、以及工作團體本身)。

歸納上述，「支援型領導」適合運用於當工作緊張或不滿，甚至部屬失去信心時，藉以領導往較高的滿意狀況；「指揮型領導」適用於任務含糊、政策不清或組織中有衝突時；「成就導向型領導」則可運用在工作缺乏挑戰、重複執行相同任務時；而「參與型領導」則可應用於當任務包含自我或部屬是獨立時。

路徑目標模式理論為多數研究的邏輯基礎，因為當領導者可以接受多種不同的領導行為時，正可補足不同員工間或工作設置上的差異，對於員工的表現與滿意將有正向的影響。

伍、領導的挑戰與修練

雖然許多研究歸納出要成為「成功領導者」的多種變因，但如同前述，領導是複雜的主題，沒有人能夠輕易且正確回答何謂領導，在組織中我們經常對領導者的風格不滿意，但又為何這些大有可為的人們在其承擔領導的位置時，卻往往無法達到其他人的期望呢？很多國家領導者都被認為「缺少領導」，但現實和期待的差距同樣可以在其他許多地方看到，包括圖書



館和資訊中心等。Warren Bennis曾說：「諷刺的是，當人們生氣、諷刺對領導者的信賴度及可靠性很低時，國家更需要領導者，因為人們可以達到心中的需要」。

領導之挑戰在於領導者需帶領其他人穿越明日未知的道路，許多人可以勝任管理者，但鮮少有人可以掌握未來遠景，更甬提如何帶領大家從此地到彼端。圖書館界遇到同樣的困境，人們總覺得領導者的表現無法符合期待，以致常常摒棄現存的領導者另覓他人，而領導者更常讓自己身陷於不斷適應影響領導的環境因素中，加上這些因素又非一成不變，所以，尋求合適的領導風格便是一項極大的挑戰。

綜合上述，為使領導者更能迎刃而解，Flaum父子在「領導學散步」一書中，曾提出領導力的九項修練，包括：待人（People）、目標（Purpose）、熱情（Passion）、績效（Performance）、堅持（Persistence）、視角（Perspective）、偏執（Paranoia）、原則（Principles）及實踐（Practice）等，相當值得參考。

一、待人：理念先行，員工追隨

- (一)成為領導者：雇用會願意追隨著你的部屬。
- (二)成為教育者：時時刻刻教導部屬，鼓勵他人有為者亦若是。

(三)成為激勵者：讓部屬因為辛苦工作取得最佳成績。

(四)養成有話直說的勇氣：有功要賞，有過直言。

(五)相信直覺：學習部屬的價值觀。

二、目標（Purpose）：啟航以前，清楚方向

(一)讓目標遠大：使它超越尋常事物，成為一種生活方式，而不限於只是一個目標。

(二)海納百川：確定組織中所有成員和重要顧客都參與其中。

(三)任務導向：別讓單調的日常工作轉移你對當下要務的注意力－維持與所屬組織目標的密切關係。

(四)創造意義：目標必須對每個人都有意義－努力爭取他們的認同。

(五)經常檢查目標：目標依然有作用嗎？如果已經失去作用就修改它，讓它變得更有生命力。

三、熱情（Passion）：溫暖的火

(一)熱愛工作：對現在這份工作，你看重的是工作本身，還是它的收入呢？

(二)保持創新：讓你的熱情「不合理」地挑戰自己和員工。

(三)將個人熱情與全球化合一：在企業工作中，每個人都有自己的熱情；領導者要利用企業使命，肯定並拓展員工



的熱情。

(四)練習兼容並蓄：聚焦未必是等於一廂情願。

(五)結果導向：鎖定結果，而非即將面對的過程。

四、績效 (Performance)：成果是騙不了人

(一)焦點：除非你覺得所做的事情達到A⁺，否則絕不罷手。

(二)創業精神：像經營自己公司一般面對你的工作。

(三)標竿評量：每件工作都應有評量標準，也要接受評量。

(四)急迫感：搶在競爭對手之前先做。

(五)創新：當系統成效不彰時，需考慮更換系統。

五、堅持 (Persistence)：把「不」留在今天

(一)超越極限：無論你怎麼看自己的極限，都要將它們拋在腦後，並嚐試加以超越它們。

(二)持續專注於正面成果：困難與挑戰都是生活的一部分。不屈不撓，從認真專注中得到解決方案。

(三)為追求卓越而奮鬥：做到「夠好了」很容易，也很容易被打敗。所以，不做到A⁺，絕不輕易放鬆。

(四)鍥而不捨：勝利一如失敗，會成為一

種習慣。想像你成功的景象，設法讓它成為事實。

(五)放眼未來，立足當下：從過去經驗中學習，鎖定當下，規劃未來，絕對不放棄。

六、視角 (Perspective)：在做當中看清事實

(一)活動：領導的最終報償正是在於活動本身。

(二)行動：把視角想成是一個過程，而非目標。

(三)搞清楚狀況：培養對你周遭情況以及做出反應的警覺性。

(四)誠實：實事求是。偉大的領導者也有人性，但不迴避他們的職責。

(五)均衡：站在能讓自己面對議題正反兩面都站得住腳的位置。

七、偏執 (Paranoia)：絕不讓球離開你的視線

(一)聆聽與行動：請客戶、員工直接給你個人的回饋，發展你的事業情報網路，絕對不要依賴「部屬所言」。

(二)提高門檻：不要等顧客、客戶、員工或價值鏈中的伙伴開口後才開始進行，而要主動要求自己，並將成果展現出來，始終保持優勢。

(三)與恐懼建立良性的關係：找出會令你夜裡失眠的事情，主動解決它。



(四)對異常現象保持警覺：如果它看起來很「怪」，代表它可能很重要，必須要把它弄清楚。

(五)留心後防：事無大小全都必須留意，因為錯誤沒發生前，根本無從判斷哪一件會是「大」事，哪一件則是「小」事。

八、原則 (Principles)：領導的磐石

(一)信用：你應該誠實且體恤部屬，該認錯就認錯。

(二)正直：你的每個動作，都反映出你是什麼樣的人。

(三)承受傷害：以人性對待部屬，如果你誠實待人，他們會寬容你的錯誤，肯定你的優點。

(四)責任感：組織出現問題時，扛起個人的責任，採取適作法修正錯誤。

(五)堅定不移：展現你的勇氣；無論是什麼情境，哪怕財務損失或失去職務，依然表現出你的誠意。

九、實踐 (Practice)：永不止息

(一)領導的一切都來自實踐。

(二)你要領導，就必須熱愛實踐。

(三)成功的領導者，主要原因是努力實踐自身的責任，沒有半點偏廢。

(四)領導者也有家庭、朋友和所有一般人所會遇到的陷阱；不過他們比一般人看得更高更遠。

(五)領導絕對是最偉大的挑戰，因為它真的不單只是在管理資源，而在於瞭解人性。

(六)領導力只會關切一件事，就是「如何實踐」。

領導是管理中最涉及人性的部分，它的終極目標是要讓組織透過員工來達成目標，亦即讓員工有效地工作，且能對組織產生有用的結果。因此，許多管理者都認為領導是他(她)們最重要的挑戰。

陸、溝通概說

Nigel Nicholson在Managing the Human Animal一文中曾說過「人類在語言與認知上有獨特的天分，人類之所以與其他生物不同乃在於語言的天分，語言的天分讓我們可以規劃、完成、反應並分享經驗。因此，假如我們是天生的溝通者，但又為何經常處理得很糟糕？而且組織之所以失敗，最常見的就是溝通不良」。這段話非常清楚地指出「溝通」是每個組織經常遇到的問題。

Chester Barnard認為「溝通是組織為了完成一項中心目標，而把人們連結起來的一種方式」。大多數的管理者都把時間花在與他人的溝通上，有人估計所花費的時間高達95%；此外，Henry Mintzberg也發現管理者把大多數時間花在口頭上的溝



通、電話交談及會議上，尤其位階愈高層的人花在溝通的時間愈多。

在組織中有許多新的溝通方式可供選擇，例如：電子郵件、語音信箱、即時通與電傳視訊…等，都已成為組織內部與外部溝通的新管道；而在知識型組織（例如：圖書館與資訊中心）中，溝通更是維生的命脈，這類知識型組織裏的員工，經常需吸收與傳播訊息及想法，而且在這類資訊中心工作的員工，都認為太多溝通的管道會導致資訊超載與混淆。

溝通講求簡單，但其實是很複雜的，而且當雙方都有意願時，溝通才能成立，首要前提必須要讓對方願意接受且產生溝通的意願。另外，誠懇的態度也是重要的良方，進行溝通時，除需準備好自己的說詞外，也要站在對方立場加以思考、傾聽對方的想法並適時修正自己，因為許多事情沒有對錯，只是角度不同，透過討論找出各自退讓一步的解決之道，就能夠把事情圓滿達成。

以下就個人在實務工作上曾遇到的兩次經驗為例，說明館員對工作的態度及溝通時表現誠懇的重要性。

【經驗一】

某位德高望重的醫學教授認為自己對於查檢紙本式Index Medicus相當熟悉，也知道索引摘要系統運作的情形，但轉換成

電子版後，卻完全不知電腦如何運作；因此，就到圖書館找我辯論應以什麼樣的方式，才能夠從電子版資料庫中找到最多所需的內容。溝通開始時，我先給予他充份陳述問題的機會，並表現誠懇態度加以傾聽，從中歸納問題後逐一解釋說明；由於他的身分地位，所以他的態度很驕傲，甚至自我主觀意識強以至相當難以溝通，但到最後，他卻留下一句「好！你們有你們這一行的專長」後，就離開圖書館。面對這種結果，館員應感到很高興，因這代表他已承認你的存在及圖書館專業，且是他無法跨越的，之後，這位教授經常到圖書館詢問問題並尋求協助。

【經驗二】

某位年事已高但非常具上進心的教授，在教育部醫學教育委員會中擔任相當重要的職責。某天他要參加研擬小學生書包重量的會議，很無奈地跑來跟我說：「我明天要去開會，但手上沒有任何資料，你可否幫我？」我答應且幫他上網找到許多資料，甚至發現已有幾個亞洲國家訂有相關標準。開完會隔天下班後，他親自來找我並很高興地分享：「我昨天好驕傲喔！因為全場的人只有我有資料，經我加油加醬後，提出了很多意見」，該教授因此感受到網路世界的無遠弗屆及好用性，之後勤加學習打字及上網，現已學會



相關技巧，而國內也順利訂出有關小學生書包重量的標準。

溝通是由很多因素組成的過程，有幾種溝通的模式已被用來詮釋整個過程，包括：來源、訊息、管道、接收者、雜音、回饋等（如圖五）。

為了解釋這種溝通的模式，我們可以假設當圖書館館長要讓部門主管知道一項重要會議時，館長就是溝通的來源，而館長如果是以手寫備忘錄的方式來告知會議消息時，這個手寫備忘錄就是訊息；此外，如果是採用跨組織信箱系統溝通，那麼信箱系統就是管道，接收者則是部門主管；但假設信箱遺失了這份備忘錄，或不知道這份備忘錄已被寄出，那就是一種誤傳，而當部門主管回覆館長開會訊息就是

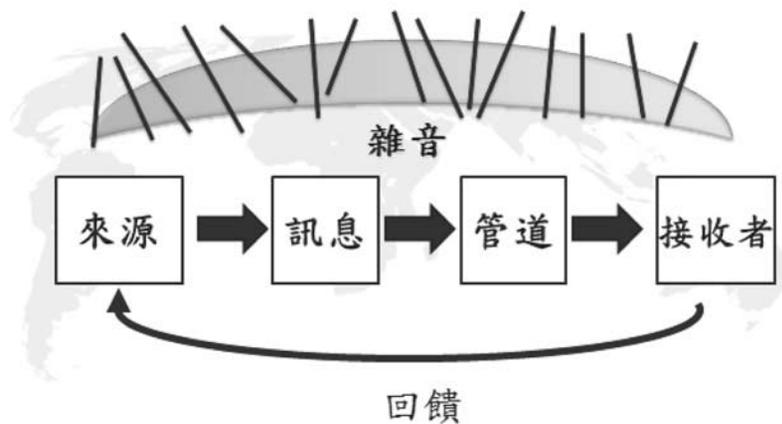
一種回饋。

Alex Bavelis 及Dermont Barrett兩位學者則指出「組織是一個蒐集、評估、重組以及傳播資訊的合作系統」，然而因為溝通是如此地重要，所以管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說「組織不能以層級來建立，而應該以溝通來建立」。

柒、組織溝通

Joan Glesecke在Practical Strategies for Library Managers一文中提到「有一天，不管什麼問題，一定有人會說：『那只是溝通的問題』；這正意謂著只要能好好溝通，所有問題將會消失無蹤」。

根據研究顯示，不同族群與男、女間有不同的溝通方式，Deborah Tannen研



圖五 溝通的模式



究不同性別間溝通的差異性時發現，男人與女人的溝通方式有很大的差別，她把這種差別歸因於男性與女性在孩童成長時所累積的不同價值判斷，男性被教育為重視地位、獨立及個人權力；女性則被教育為重視關係、合作以及團隊的力量。在職場上，男、女間溝通的差異可能會導致誤會，也就是在我們被訓練、教養的過程中所被賦予的價值觀與判斷是不太一樣的，不過，雖然學理上的平均數大致如此，但也會經常發現例外的個案。

在不同族群間也存在著不同的溝通方式。例如，有些文化認為與人講話時，如果眼睛直視對方會被視為粗魯的行為，有些文化則允許打斷與對方的交談…等。每種溝通都可依據不同的文化法則來決定，當我們的職場變得如此多樣性時，管理者應該更加了解這些可能影響溝通是否順暢的文化差異。

再者，造成溝通的另一障礙則是使用專門術語的「行話」。想想圖書資訊學專業領域所使用的專門用語，從「A」開始的就有：AACR2、ACRL、ARL、ALA、ASIS&T、ASCII、ALCS、abstracts、acquisitions、accessions及authority control...等，有些學生常會因沒有弄清楚而誤把authority control「權威控制」寫成「威權控制」，或將meta-data「詮釋資料」寫

成「詮釋資料」。也就是說，即使相同專業領域的成員，也不見得每個人都了解專業領域所使用的各種專有名詞。因此，當館員與非館員溝通時，如果盡是使用專有名詞，對於非館員來說就會像在霧裡看花，煞是迷惑。

溝通可分為三大類：手寫的、口語的以及非語言的溝通方式，每種方式在組織的溝通中都扮演著特殊的角色，而且各有其優、缺點。

一、手寫溝通

手寫溝通的優點是可讓紀錄長久保持並確保一致性，但手寫的溝通方式也有許多問題，例如：寫得很糟，以致無法完全表達行動的需求或完整定義問題的範圍，使員工只能感受到模糊的指示；此外，有時也會因為所使用的字不清楚或未定義，讓溝通的對方無法立即回饋與享有澄清的機會。因此，文字的通順與否，在手寫溝通方式中扮演非常重要的關鍵。

電子郵件（Email）雖然被視為一種手寫的溝通方式，但它畢竟不像書信或備忘錄那麼正式，面對面或電話的溝通有它們法定的禮儀，在電子郵件的世界則沒有這樣的禮儀，而往往當電子郵件的使用者在按下刪除鍵的那一刻，才會驚訝地發現電子郵件沒有個人隱私，甚或文件已被完全破壞的問題，一般在組織裏都有使用電



話、傳真及郵件的相關政策，現在也應對電子郵件的正確用法，以及它在組織裏的擁有與保存訂定相關政策。

二、口語溝通

口語溝通被認為是最豐富的溝通媒介，但因不是所有口語訊息都能表達清楚，有時仍然存在著模糊或誤會的字眼，因此，口語溝通仍存在許多問題。但是口語溝通的優點是可獲得立即回饋的機會，也就是如果不清楚，可以再次確認，所以存在著即時回饋的機制。再者，口語溝通是解決衝突的最好辦法，但也是最耗時的一種方式，特別是當許多人都必須被告知某事時；不過當彼此意見不同時，「坐下來討論」則相當合適，因個別討論必定意見不合，直接面對面口語溝通，更能相互理解並取得共識。口語溝通無法像手寫溝通那樣可以保存溝通的內容，除非進行錄音或錄影，但如需錄音或錄影，則必須以尊重個人的聲音與肖像權為前提，事先告知並徵求同意才可進行。

同時，在說話的技巧上，「把話說好聽」跟「把話說出來」是不同的，也就是說溝通能不能達到應有的效果，不在於工具和傳輸的方式，而在於是否能將話說得好聽；此外，選擇「用直接的方式讓對方知道」和「講話傷害別人」也是不同的，兩者雖然同樣是在陳述實情，但前者選擇

以正面表述給予建議，後者則是使用詆譏的方式，相較之下，前者較後者更容易達到溝通的效果。

三、非語言溝通

非語言溝通是指任何不屬於手寫的或口語的溝通方式，它是由不同形式的身體語言所組成，例如：臉部的暗示、手或臂的手勢或姿勢。非語言溝通會讓旁觀者察覺許多線索，如同俗語所言，行動比言語還大聲，藉由手勢、臉部的表情，或者是姿勢都可以傳達某一種意念。

Stueart與 Moran曾根據溝通的資訊豐富與否，將溝通的媒介加以分類為面對面、電話、書信、備忘錄、報告及佈告、傳單等。研究結果發現，廣告、宣傳、佈告…等非個人靜態的媒介，在溝通上是屬於資訊比較貧乏的，而面對面的溝通則能獲取最多的資訊內容。

若根據Lengel與Daft兩位學者的說法，管理者因為溝通的需要而選擇適當的媒介時，他們要記得最重要的一件事就是「對非例行性的訊息採用資訊較豐富的媒介，而對例行性或簡單的訊息採用資訊較貧乏的媒介」。當面對複雜與非常重要的訊息，應採用資訊豐富的媒介以確保所有人都足以了解問題所在，但如果用資訊豐富的媒介來解決例行性訊息的話，就有點浪費時間了。



捌、溝通流程

在組織中，溝通的流程可分成三個方向：向下溝通、向上溝通、平行溝通。

一、向下溝通

向下溝通是主管對部屬的一種溝通方式，也是組織中最常見的方式，以下介紹五種最常見的方式：

- (一)特定的工作指引或工作指導。
- (二)促進對工作的了解與對其他組織關係了解的資訊。
- (三)有關組織的程序與實務的資訊。
- (四)對屬下表現回饋的資訊。
- (五)完成組織目標的理想特點的資訊。

在很多組織裡，向下溝通是沒有效率的，主要原因包括下列幾項：

- (一)太依賴手寫或機器的溝通方式而不採用面對面的溝通，因此會因為雜訊和干擾太多而造成溝通不良。
- (二)資訊超載問題：因為使用電子郵件與複印文件來傳遞訊息變得相當容易，有些員工因為過多的備忘錄、佈告、書信、宣告以及政策說明，因而感到負擔太重。
- (三)溝通時機的問題。
- (四)資訊過濾的問題：因為向下溝通有時必須經過連續好幾層，訊息會被更改、縮短或加長，甚或有些員工可能一個訊息都沒收到。

二、向上溝通

向上溝通是指從部屬到主管的訊息溝通流程，通常此類的訊息是指諮詢問題、提供回饋及提出建議，除非是管理者的鼓勵，否則組織裏很少有向上溝通的模式。原因主要有二：

- (一)即使在自以為採取開放政策的組織裏，員工還是害怕把資訊拿給主管，特別是這些資訊涉及有問題的事情或壞消息。員工總是比較喜歡將可以提高他們地位與獲取信任的事向上報告，不喜歡將讓自己洩氣的事告訴主管，不過有時也因為這種害怕責難有意隱瞞的心態，致使主管錯失處理問題的先機。
- (二)管理者擁有地位與權力，他們講話與穿著的方式都與職位較低者不同，而且也比較有溝通的技巧，員工會因不熟悉管理者的工作與責任而不敢與他們溝通；也就是說，大部分主管在上班時間會選擇穿著比較整齊而正式的服裝，這種具權威感的形象會造成較基層員工不敢接近與他們溝通。

三、平行溝通

平行溝通在一般組織中是以協調為主，在組織結構中提及的矩陣式結構，部門之間平行溝通的機會因組織的擴充、複雜及因應情況的變化而增加。同時，非



正式的溝通體系在平行溝通中亦是一項必要的措施，同階級者的非正式接觸，常是使組織單位穩定、組織關係良好的因素，例如：圖書館自動化後，書目品質控制不再只是由編目部門負責，採訪部門亦有關聯，甚至與讀者服務部門都有關聯，技術服務是讀者服務的基礎，讀者服務館員必須瞭解技術服務相關的知識，並用簡單明瞭的方式來告訴讀者圖書館相關的專業知識，才能做好讀者服務，因此各部門間的協調與溝通機會便因此提高。

在圖書館中的平行溝通非常重要，但平行溝通經常會因為個人的本位主義而失敗，尤其對於組織龐大且分工細緻的圖書館，平行溝通的難度更高；不同部門間必須先做好溝通並瞭解彼此的業務，以助於圖書館建立良好整體形象並營造整體服務的氛圍，同時，如果管理者不鼓勵或獎勵已經進行平行溝通的員工，平行溝通的方式將不可能發生。以下以過去在圖書館服務時曾經發生的實例加以說明：有一位讀者想要查找關於醫學史的書，卻始終不得其門而入，以致對圖書館服務產生諸多埋怨與質疑，經過溝通後，發現他的問題是不熟悉查找資料的方法與技巧，因此試著用讀者能理解的方式解釋書名、關鍵字與標題的不同，並告訴他如何利用標題來查找資料，最後終於讓他滿意地走出圖書

館，進而對圖書館的服務再度恢復信心。由此例可知，如果讀者服務館員不瞭解技術服務的相關專業知識，就無法以淺顯易懂的方式跟讀者溝通，當然也就無法做好讀者服務。

此外，組織中有些員工會組成特別的小團體，小團體的成員會為達成他們自己團體的目標，而不願與管理者溝通來達成組織的目標。組織中不可避免地會產生小團體，但身為管理者所要做的就是掌握這些小團體的領導者，藉由他們來獲知相關訊息並適時傳遞正確訊息，以避免不正確的訊息散佈流傳；當小團體間因為缺乏溝通的語言而無法交換資訊，即使他們想要資訊交流，也因相互隔離且孤立，無法跨出可以平行溝通的鴻溝。

由於電子郵件比書信不正式，同時與面對面的交談相較下也較不具威脅性，因此，有些員工不只寄電子郵件給他們同階級的同事，也會寄給組織裏的上級長官，例如：部門主管、管理者，甚至最高層長官；有些員工會公開地利用電子郵件或網站，來對組織及組織運作的方式表達不滿，但如果這種越級報告的行為是以匿名方式告狀或攻訐他人時，對於組織是具傷害力的。Rboert Zmud認為「傳統上組織成員的影響力受到工作上的設計、主從關係、實體、地理及權力範圍所限制，新的



資訊科技正在解除這些限制」。因此，針對這些新的溝通媒體，如電子郵件、語音郵件以及電傳視訊…等，組織應投入更多心力研究它們對組織溝通所帶來的影響。

以上所討論的是組織內的正式溝通管道，這些訊息的流通是透過組織內層級制度所主導的，但每個組織都有非正式溝通系統，最常見的兩個非正式溝通系統是「秘密情報網」與「走動式管理」；雖然非正式管道不像正式溝通結構那樣可預期且設計良好，但他們在移動資訊方面則顯得很有效率。

一、秘密情報網溝通

秘密情報網溝通是指向上溝通、向下溝通、員工與管理人，甚至公司內或公司外之間的一種溝通方式。研究顯示這種溝通方式是相當正確的，且有超過75%的正確訊息是以這種方式加以傳遞。除此之外，秘密情報網的溝通方式在移動資訊方面比正式管道來得快，因為幾乎所有秘密情報網的溝通方式均無紀錄，因此，它很容易被改變且在組織網路中被不同的解讀。秘密情報網溝通方式可以透過正式的溝通管道來篩選，例如：組織中之所以會有謠言，是因為員工焦慮未收到訊息或根本沒有資訊，但如果管理者可以隨時提供關於員工福利的訊息，且以正式溝通管道傳遞出去，就可使謠言比例下降甚至消聲

匿跡。

二、走動式管理

走動式管理是指管理人要離開辦公室，在組織裏面走動且多花時間與員工交流，這種方式叫做managing by walking around (簡稱MBWA)。管理者要經常在員工的工作場合走動，並運用敏銳的觀察力與記憶性瞭解員工的問題，但是這樣的管理方式，也會讓員工產生受監視的疑慮，因為多數的員工會因為上層管理者走到他們的辦公區或者與他們說話而感到受寵若驚，但卻能讓他們感覺受到重視。Robert Goffee與Gareth Jones曾提到「如果管理者對員工說：『你真的很重要』，不管他們的貢獻有多小，員工也會把他們的心和靈魂都給你」。因此，管理者對員工要懂得適時表達讚賞，不要吝於讚美員工。

以下提供二十種與員工溝通的方法，將有助於組織內之溝通更為暢通：

- (一)讓有影響力的員工參與目標設定：目標的設定如果是由上而下，會較快設定完畢，但相對地也會較難實現，而如果是由下而上，雖然會比較花時間，但比較容易達到並落實目標。
- (二)經常給予表現良好的員工實質的肯定：包括讓他出名、提供獎勵金、公開表揚…等方式。
- (三)在非正式場合與員工互動。



- (四)到員工的工作場所走動。
- (五)敞開心胸，傾聽員工的意見：要將你的想法變成員工的想法，如此你的想法才有可能實現。
- (六)與員工分享非機密的訊息，並請教他(她)們對問題的反應。
- (七)強調已經做對的事情，並把它當成是一個機會教育。
- (八)用80%時間傾聽，20%時間交談：愈上位者要愈謙卑，愈能夠聽取別人的意見。
- (九)詢問員工聽到的謠言，並解釋事情的原委。
- (十)找機會了解員工的工作內容，例如：定期召開會議。
- (十一)以行政管理會議或其他管道提供員工正確的訊息。
- (十二)詢問員工，「你(妳)了解我的願景、任務與目標嗎？」
- (十三)詢問員工，「我可以在工作上幫你(妳)什麼忙？或是有沒有阻礙你(妳)的地方？」
- (十四)詢問員工，「什麼事讓讀者最滿意或最不滿意？」
- (十五)公開表揚，私下回饋。
- (十六)找到每一位員工令人喜歡的特點。
- (十七)記錄每日與員工交談的重點。
- (十八)建立與不好相處員工的溝通管道。

(十九)每月設定目標加以實踐「走動式管理」。

(二十)偶而與員工一起用餐，藉由各種機會建立互信。

整體來說，正式與非正式溝通對組織來講都很重要，管理者應重視組織的溝通，來達到開放與儘量地不要有歪曲的事情發生，同時，一旦發現會產生重大影響的不正確訊息已在流傳時應立即處理，而且管理者也應隨時改進自身的溝通技巧。

玖、衝突管理

衝突是考驗溝通能力的最佳戰場，擅用溝通者化干戈為玉帛；反之則兩敗俱傷。溝通不良最常見的結果就是衝突，衝突的發生常常是因為溝通不當而引起。有些管理者會盡全力避免衝突發生，但有些管理者則認為衝突的存在是對他們能力的反應，也就是說有衝突才能突顯能力，衝突本身並不完全是壞事，它可以產生正面與負面的結果，端看如何去處理和對待。

人們對衝突有不同的反應，根據Stueart與Moran的研究，顯示有五種處理衝突的方式：逃避、競爭、妥協、適應、合作；這五種方式當中，合作被認為是最好的一種方式，因為它可以導致雙贏的結果，這結果的產生是因雙方都覺得他們可以從衝突中抽離而達到比以前更好的狀



況，雖然雙贏的情況並不是在每種情境中都會發生，但一個具經驗的協調者通常可以有效地處理，並達成雙方都認為可以往前一步的結果。

組織裏的衝突有負面與正面的反應，人們通常第一個想到的是負面的反應。在一個存在很大衝突的環境下工作，會導致無力感進而無法完成任務，員工士氣受到挫折，成就的動機也受到打擊。雖然如此，衝突有時也扮演有用的角色，因可以點出先前潛藏的問題進而獲得解決。此外，衝突也被認為是創新的必要因素，因為如果每個人的想法都一樣，那改變將不會產生。

在微軟公司，比爾蓋茲發明一種管理方式叫做「武裝停戰」(armed truce)，每位員工都被鼓勵彼此挑戰，當然也包括對公司及老闆的挑戰。衝突的發生是每家公司用以做為決策的核心，而衝突的戰爭不只發生在個人，也包括公司之間的衝突。因此，適當的管理衝突會為公司增加活力。當人們用和平與理性的方式加以辯論他們反對的想法時，這種衝突將產生避免停滯、刺激興趣與好奇心、鼓勵對問題的檢視與探討、導致問題的解決與做出決定、促進個人的成長與發展、促進團體的認同、幫助消除危機、提供改變的基礎、鼓勵彼此溝通與互相了解、增進個人人際

關係、促進對別人的感覺、需要與意見之瞭解…等正面影響。

整體來說，在組織中衝突是不可避免的，長期的衝突基本上有負面的影響，但短期及有效地管理衝突則極具價值，因此，管理者必須找到一種可以在許多衝突與衝突不足間達到平衡的方式；換句話說，必須找出一個管理衝突的方式，讓組織可以得到好處且避免產生負面的結果。

究竟管理者應如何管理衝突呢？第一步要意識到任何組織中的衝突是無可避免的，不要壓抑它而要承認其確實存在，最好的辦法是把問題公開，開啟溝通的橋樑，並且嘗試達到互惠的解決方式；員工會比較滿意管理者承認有衝突，進而尋求以一種多數管理者支持的方式來解決問題；第二步是要避免衝突擴大，衝突之所以會擴大，基本上是因利益擴充、個人自尊問題及新情況發生等三種因素所造成。第三步則是讓所有參與者對結果都感到滿意，建議可遵循以下幾項技巧加以進行：幫助發展新目標、把個人與問題分開、聚焦在利益之上而非個人位置、設法找出雙方獲利的辦法、發展積極的作為及加強溝通。例如：身為醫學分館的管理者或領導者，必須經常面對醫學院及總圖書館等上級單位意見不同之衝突，甚或還有來自圖書委員會委員的意見，這時應如何化解



呢？建議可透過面對面一起坐下來討論的方式進行溝通，同時在溝通說服的過程，不斷地以你的信念去教育與傳播，讓上級、同儕、屬下都了解整件事情的來龍去脈，進而能從全校整體的角度來思考，相互理解並取得共識。

綜合上述，可將衝突管理的方法歸納為下列幾項：

- (一)不要讓衝突持續下去。
- (二)避免造成某人一定要贏或某人一定要輸的窘境。
- (三)關心與涉入衝突有關的問題與個人。
- (四)不要把自己的信念與標準，加以移植於他人身上。
- (五)多傾聽、少說話。
- (六)不武斷、不強辯。
- (七)避免誇大問題。
- (八)控制自己的情緒。
- (九)了解學習管理衝突是有利於組織的一項投資。

拾、結語

好的領導要有好的溝通，沒有任何的行為科學家或管理學家能夠提供管理者在有效領導方面一個特定的方法或者通用的理論，大部分現代的管理專家呼籲管理者要有彈性，而不是採用所謂最好的理論，管理者應該仔細觀察組織與其目標，然後

採取一個對公司、員工及顧客整體需要最好的管理策略。

Robert E. Quinn在Beyond Rational Management一文中曾提到「我們最難理解的事情是：組織是有動力的，是活的，特別是當你(妳)爬到組織的最上層階梯時，事情會變得摸不著與不可預測；對組織的高階主管來說，組織管理的最主要特點是：必須面對改變、模糊與矛盾；管理者多數處於緊張的狀態，他(她)們經常被迫要在很短時間內做決定，卻常常發現根本沒有好的答案，在組織內，職位愈高，這種現象就愈明顯。」由此可看出身為管理者的艱辛。

領導是管理當中最涉及人性的部分，領導的終極目標是要讓組織透過員工來達成目標，亦即讓員工有效地工作，且能對組織產生有用的結果。正因為領導是複雜而多面的，管理者都認為領導是他(她)們最重要的挑戰，也是最重要的工作。因此，當組織成長茁壯、環境改變迅速，以及員工要求提高報酬時，管理者更需要在領導上追求卓越。



參考書目

1. 李華偉。《現代化圖書館管理》。臺北：三民書局，1996年。
2. 林水波。《領導新論》。臺北：五南圖書出版公司，2006年。
3. Sander A. Flaum、Jonathon A. Flaum & Mechele Flaum著；李明軒譯。《領導學散步》。臺北：大塊文化出版公司，2008年。
4. Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, Library and Information Center Management. 6th ed. Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 2002.
5. Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, Library and Information Center Management. 7th ed. Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 2007.

本文為知識經濟時代之圖書館服務系列十三--「圖書館管理：領導與溝通」(98.05.05)專題演講及Q&A紀錄，由曾筱雯、柯雅慧、林郁婷小姐紀錄，並經主講者寓目同意刊登。