BIBLID 1026-5279 (2009) 98:1 p. 23-54
國家圖書館館刊　九十八年第一期 (2009.6)

大學圖書館中階主管領導效能之研究

呂春嬌　陳雪華　謝雨生

摘　要

本研究先以領導效能知覺的理論與應用實務之分析，形成領導效能知覺之概念架構，並以20位大學圖書館館員與中階主管爲研究對象，透過館員與中階主管的深度訪談，探知大學圖書館館員知覺領導效能的現況與認知差距。分析發現：領導效能知覺可歸納爲目標達成、部屬表現、團體歷程、領導能力四個面向。館員知覺中階主管領導效能受館員性別影響，其中女性比男性館員給予較高的評價，也受館員年資的影響；不過，館員所知覺的中階主管領導效能並不受中階主管性別影響，而受主管年資影響。另外，館員所知覺中階主管領導效能的影響效果，會因大學圖書館環境脈絡之不同而不同；這些圖書館環境脈絡包括圖書區域及圖書館服務規模。從深度訪談對偶關係比照後發現：中階主管領導效能在部份館員與主管間有相當落差。最後，本研究針對研究與政策提出建議。

關鍵詞（**Keywords**）：領導效能知覺；大學圖書館；中階主管；環境脈絡影響
Leadership Effectiveness；University Libraries；Middle Manager；Contextual Effect

呂春嬌：國立臺灣師範大學圖書館典閱組組長；E-mail: e53041@ntnu.edu.tw
陳雪華：國立臺灣大學圖書資訊學系教授兼圖書館館長；E-mail: sherry@ntu.edu.tw
謝雨生：國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學系教授；E-mail: ysh@ntu.edu.tw

一、前 言

(一) 問題陳述

大學圖書館的經營服務品質，來自於圖書館效能的展現，而圖書館效能要素中以領導者之領導效能最爲重要，了解大學圖書館領導的全貌，將對圖書館界領導的發展與趨勢有指標性作用。大學圖書館中依層級可分爲高階主管（館長）與中階主管（主任、組長）兩種領導，在大學圖書館中各有其不同的權利與任務。2003年張秀琴針對54所大學圖書館館長調查發現，九成以上的館長皆由教授兼任，專任館長不到一成。[1]2006年呂文珍研究的88位技專院校圖書館館長中也有高達86%爲教師兼任。[2]由於大學圖書館館長本質爲教授且屬任期性質，常常因任期限制使得政策與經營理念無法貫徹，因此對大學圖書館往往較無法產生長久且深遠的影響。中階主管主要爲行政職專任，且大多數具備圖書資訊專業、少數人具資訊工程與資訊管理專業，爲一群多年深耕圖書館專業領域的中階主管，因流動性低且爲全職工作性質，與館員相處時間較長、生活較貼近的中階主管，其在組織中，具有承上啓下之功能[3]，亦應具有技術、溝通與整合的能力，尤其是在變動的環境及全球性競爭的時代，故大學圖書館中階主管現行的領導效能值得我們關心探究。

以圖書館管理而言，領導是個人與組織整合互動過程中，最具有動態影響作用的因素。領導者是否能發揮「群策群力、以竟事功」的領導功能，應由其所帶領的部屬來感知。爲了解領導者對部屬所產生的影響力，就必須發展出一套以部屬爲認知主體的心理學理論。學者Maccoby認爲領導者藉由某種力量行使領導，部屬也經由某種力量驅使其追隨。因此，部屬有其自身的特性與認知，但以往以部屬著眼點的研究僅爲少數。[4]因此以大學圖書館館員角度出發所感知的中階主管領導效能，此部份應以館員針對其直屬中階主管的領導效能認知情

[1] 張秀琴，「大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究」（臺北：國立臺灣師範大學社會教育學系社會教育與文化行政碩士學位在職專班碩士論文，2003.7），頁 66。

[2] 呂文珍，「技專校院圖書館館長角色扮演與圖書館發展關係之研究」（臺北：國立臺灣師範大學社會教育學系圖書資訊學碩士學位在職專班碩士論文，2006.1），頁 78。

[3] Likert R., ***New Patterns of Management*** (New York: McGraw-Hill, 1961).

[4] Michael Maccoby, "Why People Follow the Leader: the Power of Transference," ***Harvard Business Review*** 82:9 (Sep. 2004), pp.76-85.

形爲研究方向，透過館員評價與認知，可爲給予中階主管惕勵借鏡，從而提升其領導效能。因而，研究者聯想到大學圖書館中階主管的領導效能有哪些？館員所知覺其中階主管領導效能情況如何？此爲本研究欲確認的第一至二個研究問題。

領導是領導者與部屬間複雜的互動過程，除館員的感知很重要外，環境特性也很重要，其包括部門內與部門外兩種影響效應。領導者的行事風格與內涵，要能處處考量部屬的意志、價值觀、個人特質與背景因素，領導者與部屬是一體兩面密不可分。對領導風格之研究，可由領導者就其個人對領導之態度，作自我之描述。亦可由部屬對領導者的領導風格，予以描述，兩種方式均可採行。[5]若兩種方式並行並加以對照比較，爲有意義之活動並希有新發現。

中階主管領導者除受館員因素影響外，也受圖書館環境脈絡（library contexts）影響。組織行爲中探究員工與主管、組織間互動關係的理論稱之爲「社會網絡理論」（Social Network Theory）[6]，「社會結構」可分爲兩種層次，前者爲個人與個人所形成的「網絡關係」（network relations），後者爲個人鑲嵌於群體內的「脈絡關係」（context relations）[7]，它可以呈現組織內外個人及其所屬群體的互動與交換關係。就圖書館組織而言，其網絡與脈絡關係包括館員特性、中階主管特性、圖書館特性的影響。

圖書館環境脈絡中第一個影響因素爲中階主管特性。領導者的行事風格，要能處處考量部屬的意志、價值觀、個人特質與背景因素，領導者與部屬是一體兩面密不可分。對領導風格研究，可由領導者就其個人對領導態度，作自我描述，亦可由部屬對領導者的領導風格予以描述，兩種方式均可採行。[8]因此，本研究想了解大學圖書館館員所感知的中階主管領導效能是否因中階主管的背景因素不同而有所不同？其關係的強弱是否受主管個人特性影響？主管特性包括：性別、年齡、教育程度、教育背景、工作年資等因素，換言之，主管個人

[5] James MacGregor Burns, ***Leadership*** (New York: Harper & Row, 1978); B. M. Bass, ***Leadership and Performance Beyond Expectations*** (New York: The Free Press, 1985).

[6] Barbara Entwisle, "Networks and Contexts: Variation in the Structure of Social Ties," ***American Journal of Sociology*** 112:5 (Mar. 2007), pp.1495-1496.

[7] 同註 6。

[8] 同註 5。

的特性如性別的不同、年齡高低、教育程度、不同的教育背景，以及主管工作年資的長短是否會影響與館員所感知的互動？此為本研究欲分析的第三個問題。

圖書館環境層次中第二個影響因素為圖書館特性。領導與組織是緊密關聯的，領導隨時隨地發生於組織內，就領導與組織情境脈絡關係而言，不同情境脈絡會影響領導效能[9]，因此組織特性將會影響館員個人職涯規劃。學者Pillai提出若要產生好的領導者，前提要考慮組織的特性，因為好的領導者會出現在變革及改進的組織中，較不容易出現在官僚式機構。[10]因此，圖書館組織特性可能影響整體的領導效能，其組織特性包括：組織性質、區域位置、組織規模、服務規模與部門組別等。因此，本研究欲了解大學圖書館組織特性是如何影響大學圖書館館員所感知的中階主管領導效能？是否會因大學圖書館組織的不同而有不同的影響結果？換言之，大學圖書館館員知覺的中階主管領導效能的影響效果，是否因大學公私立、區域位置、組織規模大小、服務規模、部門組別間的不同而有所不同？此為本研究欲釐清的第四個問題。

另外館員與主管的適配程度也很重要。個人主管適配是指個人與主管的契合度，適配的元素可為領導風格、個人特質、價值觀與偏好、背景等。Lawrence, Lincoln, Miller, O'Reilly, Tsui, Zenger等研究指出上司與部屬在偏好、性格特質、背景（包括年齡、性別、種族、教育程度、年資）、解決問題方式類似時，雙方人際吸引力較高、互動頻率較多、部屬工作滿足感較高。[11]員工與直屬主管間互動關係亦象徵著組織內部各項結果的表現。如Dienesch, Vecchio等學者指出員工與直屬主管間的互動關係與績效評定有密切關係，Wakabayashi研究也發現升遷以及對組織氣候的知覺間存在著正相關。Feldman認為當員工與直屬主管互動關係良好時，其不論在資源、機會以及支持度上皆較互動關係較差的員工多。再者有關主管與員工互動關係的實證研究方面，Anderson和Williams

[9] Smith W. F., & Andrews R. L., ***Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*** (Alexandria, VA: ASCD, 1989), pp.5-6.

[10] Pillai R., "Context and Charisma: The Role of Organic Structure, Collectivism, and Crisis in the Emergence of Charismatic Leadership," ***Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*** (1995), p.332.

[11] Russell L. Kent, & Sherry E. Moss, "Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence," ***Academy of Management Journal*** 37:5 (Oct. 1994), p.1344.

亦歸納指出二者間存在著正向相關的關係。[12]因此，本研究想了解大學圖書館館員所感知的中階主管領導效能與中階主管是否不同？大學圖書館館員知覺與中階主管自評的領導效能間有何差異？此為本研究欲探討的第五個問題。

綜合上述可歸納出，領導為一複雜的影響過程，中階主管與部屬的關係，及其部屬所感知的領導知覺，會將結果反應於領導效能。事實上，中階主管與部屬兩者存在著群聚效應（clustering effect）互相影響，並非單獨存在。有關大學圖書館中階主管領導效能，可透過館員親身具體的認知與知覺，深入了解其領導效能。因此，在實務面上研究者認為有其研究之必要性，在領導理論上，亦為學者研究之趨勢與焦點，故引發本研究動機。

本研究為探討大學圖書館館員知覺的中階主管領導效能，擬採用文獻分析法與深度訪談法等分析。希望針對領導效能有明確的描述，藉由理論與實證的探究，驗證可做為臺灣本土研究圖書館界測量領導效能的理論架構，其結果擬提供圖書館實務界與學術研究之建議，增進大學圖書館之服務品質與績效有所貢獻。

(二) 研究問題與目的

本研究冀望了解大學圖書館館員感知的中階主管之領導效能的現況，具體而言，本研究目的有五：

1. 確認領導效能的構面與指標。
2. 理解大學圖書館館員所知覺的中階主管領導效能及其影響。
3. 了解館員知覺的領導效能與主管特性間關係。
4. 檢驗大學圖書館環境脈絡下館員知覺的領導效能。
5. 探究大學圖書館館員知覺與中階主管自評的領導效能間差異。

(三) 研究範圍與限制

本研究為對大學圖書館館員知覺中階主管領導效能進行調查與探討，採用文獻分析、深度訪談法等研究法，但因主、客觀因素，其研究範圍與限制如下：

1. 在文獻分析方面，本研究囿於語言及時間，所分析之文獻主要以中文、英文論著為主，包括領導效能知覺等相關文獻，以及在圖書資訊界應用之可行性

[12] 古志文，〈資訊電子業研發人員組織公民行為之研究〉，《88 年度全國管理碩士論文獎暨研討會》。上網日期：2007.2.2。網址：http://bsd.kinmen.gov.tw/MBA1999/89/INDEX.HTM。

文獻，配合參考其它學域如管理學、組織行爲學、人口結構學、社會學及心理學之相關文獻。

2. 在訪談對象方面，立意取樣服務於以國內大學圖書館具規模之館員及其直屬中階主管各10位，共計20位。
3. 在推論方面，本研究以大學圖書館館員、中階主管爲實證研究對象，研究結果之推論以大學圖書館爲限。

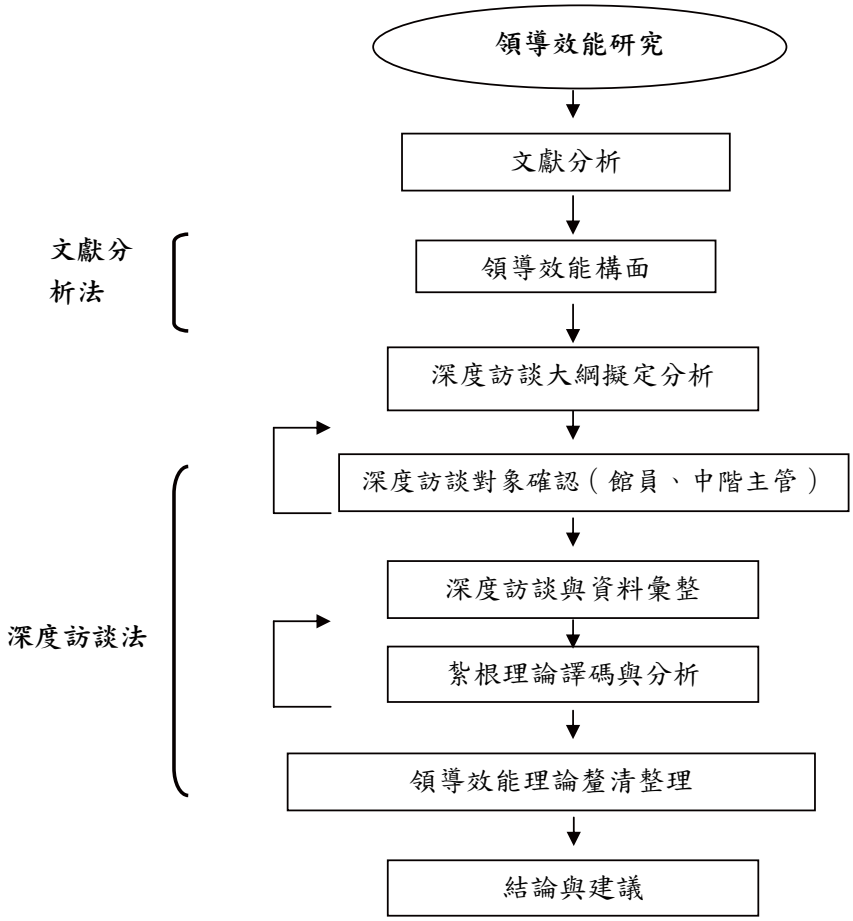
(四) 研究方法與步驟

本研究透過女性領導效能等文獻分析建立研究架構。再深度訪談各10位中階主管與館員共計20位，以探究領導效能構面，並針對相關問題提出結論與建議。

研究者以文獻回顧爲基礎，並以深度訪談、紮根理論譯碼等方法進行質化研究。所謂文獻分析法係指「以系統而客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性與結論。其主要目的，在於幫助研究者了解過去、洞察現在、推測將來。」[13]本研究以ABI / INFORM, PQDT, ERIC, Library Literature, LISA, SwetsWise, Web of Science, 中華民國期刊論文索引、國家圖書館全國博碩士論文系統等資料庫及網際網路中的電子文獻，蒐集臺灣、美國、大陸文獻有關領導效能等文獻資料，加以整理而成。藉由相關文獻蒐集與整理，歸納領導效能研究架構，以導引出其關係之概念。另以深度訪談方式，擬訂訪談大綱，進行開放式訪談，以獲取領導者之實務與經驗，並嘗試釐清領導效能之發展、範圍與向度、方法與課題。

研究步驟方面，首先針對研究主題，閱讀相關文獻，進而界定研究範圍與架構，確定研究目的、方法與步驟；其次蒐集國內外相關文獻，並進行分析以確定研究內容，做爲研究架構之依據與設計研究工具之參考；再者設計訪談大綱，以掌握訪談現場談話方向，進而引導受訪者的個人經驗，或解釋其對領導過程與特質的眞實感受等。取樣10位館員其及直屬10位中階主管共計20位，進行深度訪談，以蒐集分析相關資料，達深入探究主題的目的；以紮根理論進行開放譯碼、選擇譯碼、主軸譯碼；最後依據文獻探討及實證研究結果，提出結論與建議。圖一爲本研究流程圖。

[13] 葉至誠、葉立誠編著，《研究方法與論文寫作》（臺北：商鼎文化，2003），頁 138。



圖一：研究流程圖

二、領導效能面向分析

領導者常以達成目標做爲評量效能的指標，故領導在組織績效中頗具價值。對於領導效能的看法常與組織績效、組織效能與經營績效等構面有所重疊，故就廣義而言，領導效能可視爲組織績效。衡量領導效能大多以質化和產出指標爲主，並以受試者對其主管的領導效能認知進行評量。[14]在領導效能上

[14] Paul J. Stonich, "The Performance Measurement at Reward Systems: Critical to Strategic Management," ***Organizational Dynamics*** 12:1 (Winter 1984), pp.45-57.

的研究大多採取單一指標，但往往流於不夠深入、缺乏客觀標準與系統觀念等缺點。[15]Steers整合了17個多元變項的效能研究發現，指標中使用次數依序分別爲適應力—彈性、生產力、滿意度、獲利能力、員工留職、開放溝通、消除壓力等。[16]

從早期的Flishman和Harris到Hogg, van Knippenberg等許多學者均致力於對領導效能的研究，他們分別行爲論、權變論、三層面領導理論、途徑目標模式、規範性權變理論、垂直二元關聯論、替代性領導理論、情境領導理論、多重影響模式及領導架構等不同角度出發，並提出領導效能的構面包括：「關懷」與「倡導」的領導行爲、任務完成度、生產力工作表現、領導者達成的目標、部屬動機、工作滿意度、領導者被部屬接納的程度、決策品質的好壞、決策被接受程度、工作績效、工作滿意與離職率、團體績效、領導風格與部屬成熟度、領導者聲譽、曠職率、領導者效能、成員願意額外付出的努力、整體效能、部屬態度、從部屬知覺測量領導者的貢獻等，呈現出多元的評量。

蔡青宏以發展企業主管領導效能量表爲研究方向，以12個領導理論做爲對領導效能的界定，再針對89篇領導相關研究及118篇有關組織績效、組織效能、經營績效及工作績效的研究文獻，進行其效能指標的彙整，歸納出76個評量組織效能的指標，並統計出這些指標被文獻採用的次數。依序爲工作滿意度、生產力、彈性與適應力、離職率或流動率、銷售額成長率、獲利率、缺勤率或曠職率、士氣、工作績效、效率、組織承諾等。同時修訂「企業中低階主管領導效能評量之操作性架構」實證後得到四個觀念性評量構面，包括目標達成度、部屬態度、團體歷程及領導能力四大概念，及個人目標達成度、團體目標達成度、工作滿意度、組織承諾、流動率與缺勤率、成就動機、領導者聲望、公正無私、溝通、激勵、決策、角色明確、員工發展、目標清晰11個構面。[17]因而，大學圖書館館員所感知中階主管之領導效能情形如何？爲本研究關心的重要議題。

[15] Steers R. M., ***Organization Effectiveness: a Behavior View*** (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977).

[16] 同註 15。

[17] 蔡青宏，「企業主管領導效能評量之研究」（臺南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1996），摘要。

三、研究設計與實施

本研究旨在探討大學圖書館館員所知覺的中階主管領導效能的實際情形，並進而對大學圖書館中階主管之領導效能深入探討。故為達此目的，本研究除對國內外既有文獻加以分析外，亦著手研究設計與實施，採取質化研究方式，取樣館員與其直屬中階主管進行深度訪談，期能藉由了解現況、發現結果，最後提出可行性建議。故以下將依研究設計、研究對象與實施、資料處理與分析三部份加以說明。

(一) 研究設計

本研究之目的在探討大學圖書館中階主管領導效能，因此參考Fiedler（1964），Stogdill（1974），Bass（1985）與蔡青宏等人所提出之領導效能評量構面，做為本研究架構。

(二) 研究對象與實施

在研究對象方面，為求研究訪談對象的異質性與廣泛性，旨在針對組織內某一特定對偶關係之變化發展及其後續影響的心理歷程，關注部屬關係差異與其影響，同時兼顧主管與部屬間互動，故分為館員與直屬中階主管兩部份。以在大學圖書館工作滿一年之館員為對象，儘量使參加訪談者背景具差異性，選樣過程中，如涵蓋不同大學圖書館如北、中、南、東等區域，公立與私立學校、館員之組別、年資、或教育程度等，中階主管年資、年齡、及領導組別（如技術服務、讀者服務、資訊組等部門）等因素，力求多樣化與平均分配，共計10人。另以館員所直屬之中階主管訪談對象，以做為對偶關係、配對分析之依據計10人。表一為深度訪談對象資料表。

本研究主要採用文獻分析及深度訪談法進行研究。深度訪談研究需配合資料謄寫、編碼及分析，因此交叉進行資料蒐集與資料分析，於94年11月中旬至12底止進行中階主管部份訪談，96年1月16日至3月15日止進行館員訪談。表二為正式訪談大綱。

表一：深度訪談對象資料表

編號	大學名稱	主管性別	主管年資	工作內容	館員性別	館員年資
A	國立大學	女	18	採訪編目	女	1
B	國立大學	女	1.5	閱覽	女	19
C	國立大學	女	8	採訪編目	女	17
D	國立大學	女	8	採訪編目	女	15
E	國立大學	女	1.5	閱覽、參考	女	9
F	國立大學	男	6	分館	女	10
G	國立大學	女	9	期刊	男	13
H	私立大學	女	10	參考期刊	男	20
I	私立大學	男	5	採訪	女	32
J	私立大學	女	6	參考	女	7

表二：訪談大綱

題號	訪　談　大　綱
1	請問您認爲您所帶領的組在館內表現如何？您用哪些方法讓貴組業務順利推展？您如何讓組內同仁對所有交辦事項都能高度配合完成？（領導效能：目標達成度）
2	您覺得您組內同仁的個性與做事方式會影響您的領導嗎？如何影響？（領導效能：部屬態度）
3	請問您覺得貴組同仁有向心力嗎？您如何讓組內新進人員與資深同仁凝聚向心力？（領導效能：團隊歷程）
4	整體而言，您認爲自己的領導方式有何優缺點？是否有任何改進的方案？（領導效能：領導能力）
5	請問您擔任中階主管多少年？初次當主管時與現在想法、做法有何不同？您覺得中階主管的角色與定位是什麼呢？（領導效能：領導經驗）

(三) 資料處理與分析方法

針對深度訪談所得資料，閱讀原始資料並逐字編碼、資料分析與比對、資料描述及抽象化與引證作爲資料分析的呈現，同時根據相關理論與文獻中的概念，試圖對研究結果所發現的現象作說明。

四、訪談結果與分析

本研究目的主要探究館員知覺的領導效能，因此，訪談提問包括：

第一、領導效能是什麼？

第二、館員知覺的領導效能與館員特性有關嗎？

第三、館員知覺的領導效能會受主管特性的影響嗎？

第四、館員知覺的領導效能會受組織特性的影響嗎？

第五、館員知覺領導效能與中階主管自評有何差異？

依據研究目的分爲「館員知覺之領導效能面向」、「館員知覺的領導效能與館員特性」、「館員知覺的領導效能與主管特性關係」、館員知覺的領導效能與組織特性關係」及「館員與中階主管知覺之領導效能差異」等五大議題，訪談結果主要發現如下。

10位受訪的館員中爲2位男性、8位女性，他們對於領導效能各個面向知覺會有若干差異。館員特性部份，則以性別、年資兩項做爲分析差異之依據。首先，表三爲館員背景資料分析：

表三：館員背景資料分析

變項	館員代碼									
	AS	BS	CS	DS	ES	FS	GS	HS	IS	JS
1. 性別	女	女	女	女	女	女	男	男	女	女
2. 年齡	25	43	40	38	32	40	37	45	55	30
3. 年資	1	19	17	15	9	10	13	20	32	7
4. 學歷	大學	大學	研究所	研究所	大學	大學	研究所	大學	大學	研究所
5. 專業背景	圖資	圖資	文史	圖資	圖資	圖資	圖資	資訊	商學	圖資

資料來源：本研究自行整理

另外10位受訪的中階主管中，2位男性、8位女性，他們背景變項將對館員知覺的女性領導特質造成影響，表四爲中階主管背景資料包括：性別、年齡、主管年資、學歷、專業背景五項。茲因主管年資對其領導行爲與經驗較重要，大部份的中階主管均已提升到研究所階段，專業背景亦均爲圖資專業。故分析時，簡化爲以中階主管特性包括性別、主管年資二項做爲分析之依據。表四爲中階主管背景資料分析：

表四：中階主管背景資料分析

變項	中階主管代碼									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1. 性別	女	女	女	女	女	男	女	女	男	女
2. 年齡	45	43	40	38	32	40	37	45	55	30
3. 主管年資	18	1.5	8	8	1.5	6	9	10	5	6
4. 學歷	研究所	研究所	研究所	研究所	研究所	研究所	研究所	大學	大學	研究所
5. 專業背景	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資

資料來源：本研究自行整理

(一) 館員知覺之領導效能

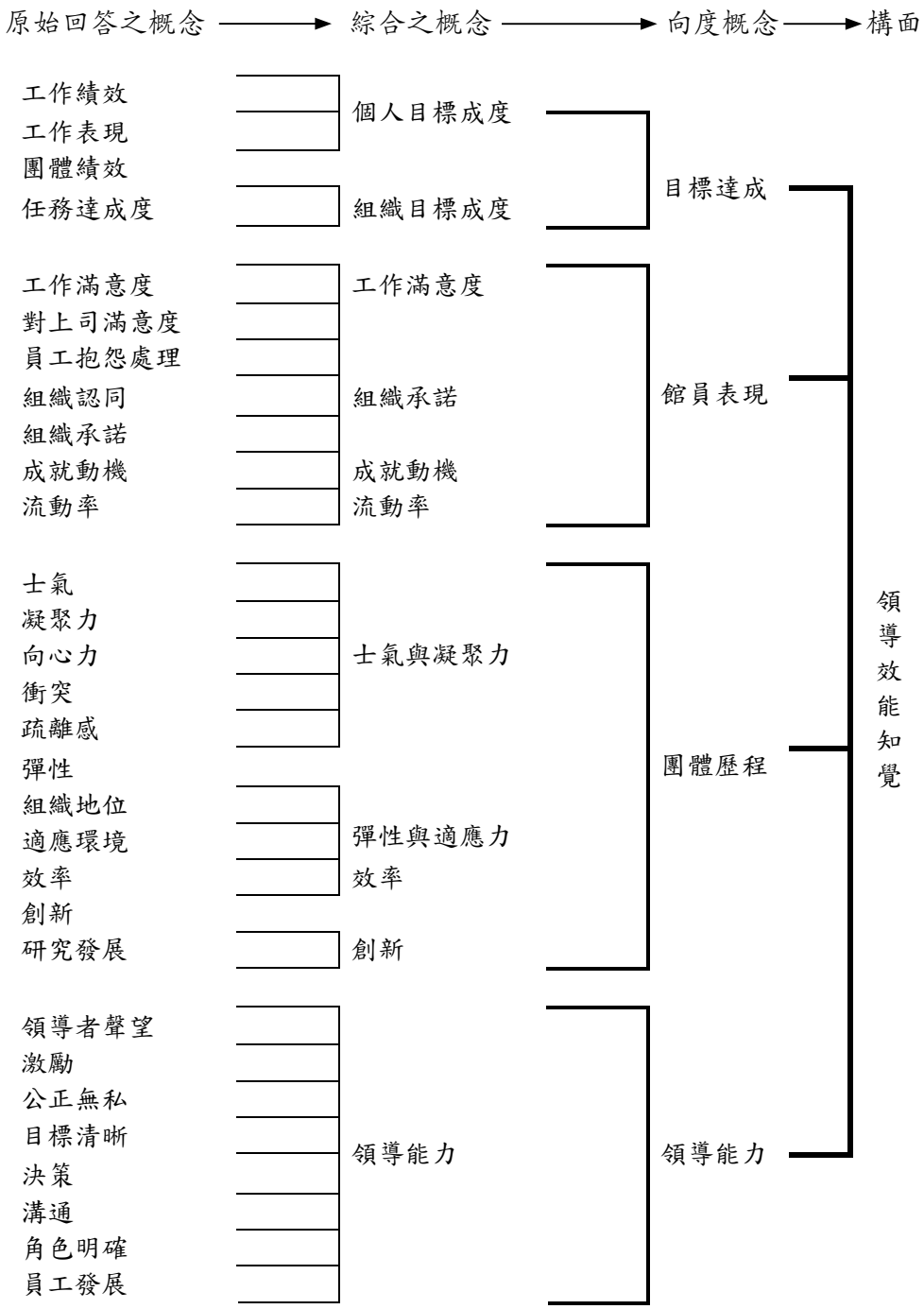
本研究針對館員知覺的領導效能，經過資料收集、摘錄、歸納、概念化後，自20位館員與其中階主管的訪問資料中，將領導效能分類如圖二所示。本研究參考蔡青宏對領導效能構面之研究[18]，並考量研究調查結果，將領導效能區分爲組織目標、館員感受、團體活動、領導能力四方面。組織目標方面包括個人與組織目標，本研究歸納爲「目標達成」。館員感受方面包括工作滿意度、組織承諾、成就動機與流動率，可歸納爲「部屬表現」。團體活動方面包括向心力與凝聚力、彈性與適應力、效率、創新，歸納爲「團體歷程」。領導能力方面則包括領導者聲望、領導能力等。

研究者由訪談所得的口述資料，將20位館員與中階主管認知的領導效能共歸納爲四種類型。其實錄內容如下。

1.組織目標方面

領導效能的第一個構面包括衡量組織目標，共包含二個衡量性構面，個人目標與團體目標達成度：(1)工作表現、(2)工作績效、(3)團體績效、(4)任務達成度。其中，工作績效與工作表現屬於個人目標達成的程度，而團體績效與任務達成度則屬於團體目標部份，因此可歸納爲「目標達成」。

[18] 蔡青宏，「企業主管領導效能評量之研究」（臺南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1996），摘要。



圖二：領導效能知覺面向歸納圖

2.館員感受方面

館員感受方面主要反應出部屬在此主管的領導下，心理所產生的反應和感受，以及會對主管或組織採用何種應對的態度。態度如下：(1)工作滿意度、(2)對上司的滿意度、(3)員工抱怨處理、(4)組織認同、(5)組織承諾、(6)成就動機、(7)流動率。總之，館員感受方面包括工作滿意度、組織承諾、流動率與缺勤率、成就動機。我們可歸納爲：「部屬表現」。

3.團體活動方面

團體活動方面主要衡量中階主管所領導的單位，在團體歷程或活動上產生的結果，實際行爲如下：(1)士氣、(2)凝聚力、(3)向心力、(4)疏離感、(5)衝突、(6)彈性、(7)適應環境變化的能力、(8)組織地位、(9)效率、(10)創新、(11)研究與發展。總之，團體活動包括：士氣、凝聚力、向心力、衝突、疏離感、彈性、適應環境能力、組織地位、效率、創新、研究與發展等，我們可歸納爲士氣與凝聚力、彈性與適應、效率、創新等四構面，稱之爲「團體歷程」。

4.領導成果方面

領導成果方面，是衡量主管的領導能力與領導成果，包含如下：(1)領導者聲望、(2)激勵、(3)公正無私、(4)目標清晰、(5)決策、(6)溝通、(7)角色明確、(8)員工發展。總之，對於10位館員所知覺到其中階主管在目標達成、部屬表現、團體歷程及領導能力等方面，絕大部份持正面評價。透過如該組在該館表現、主管個性與做事方式對部屬所產生的態度、領導歷程中組內同仁向心力的凝聚、新進人員與資深同仁互動過程，以及對其領導方式優缺點等整體評價，來探究中階主管的領導效能。故領導效能可歸納爲目標達成、部屬表現、團體歷程及領導能力四大概念，並細分爲故本研究以此四大構面做爲館員所知覺的領導效能。此結論也與蔡青宏細分之領導效能：(1)目標達成：個人目標與團體目標；(2)部屬表現：工作滿意度、組織承諾、流動率與缺勤率、成就動機；(3)團體歷程：士氣與凝聚力、彈性與適應力、效率、創新；(4)領導能力相符合。

(二) 館員知覺的領導效能與館員特性有關嗎？

Ragins的研究指出領導者的權力應由部屬評估，男女性領導者是否具備效能並非取決於性別，而是權力（地位）的影響力。[19]因此，此部份由館員特性

[19] Belle Rose Ragins, "Gender Effects in Subordinate Evaluations of Leaders: Real or Artifact?" ***Journal of Organizational Behavior*** 12:3 (May 1991), p.260.

來探究對領導效能知覺的差異。10位受訪的館員中，2位男性、8位女性，他們對於領導效能各個面向的知覺如何？以下依前所歸納出的目標達成度、部屬態度、團體歷程、領導能力等四個面向探究。館員特性亦包括性別與年資兩項進行分析。

1.不同館員對「目標達成度」的知覺有差別嗎？

訪談的2位男性館員、對於其中階主管的「目標達成度」感受持相反意見。一位認爲其主管因「帶人帶心」，故所帶領的組在館內表現還不錯。HS館員則認爲其主任館內表現普通，她主要是以「協商和指派」方式使業務順利推展。較之男性館員，8位女性館員表示其主管對於「目標達成度」方式有：直接分配工作、設定目標及工作進度及工作流程、業務權責劃分清楚、分層負責，交辦業務設有指標，女性館員較能感受出其中階主管的目標達成度的特質。因此，館員性別會影響其對領導效能中「目標達成」的感受與認知。

10位館員中年資10年以下者的AS、ES與JS3位館員均表示其主管在館內表現不錯，因爲適才適用，同時，會在旁協助。帶人也會帶心，業務權責劃分清楚，交由個人負責，業務上不易產生爭執，以便讓業務順利推展。平日對於各項業務不定時叮嚀提醒，遇到沒做好的地方，以溝通代替責備，務必求下次表現更加良好。反之，年資超過10年以上的7位館員中，有年資19年與20年的2位館員對其主管所領導的組在館內的表現持較負面看法，甚至覺得該組對於組織目標完全依靠館員自己同心合力，找志同道合者合作一起完成。顯示館員年資深者比年資淺之館員對其對女性 領導特質中「目標達成度」的觀感較不好。因此，館員年資會影響其對女性領導特質中「目標達成度」的知覺。

2.不同館員對「部屬態度」的知覺有差別嗎？

訪談的2位男性館員，對於其中階主管的「部屬態度」感受均認爲主管特性將會影響部屬態度。GS館員認爲其主管的個性與做事方式眞的會影響其工作表現。如果部屬覺得受到尊重，且獲得充份授權，就有比較多發揮與成長空間，可積極主動推動業務興革。HS館員則認爲其主任會讓部屬情緒不穩，有時候講話太難聽，非常小器，但人多的時候卻很中規中矩。因此，主管不懂得尊重下屬，事事受限，部屬就會採用蕭規曹隨方式。

另外8位女性館員也表示其主管對於「部屬態度」會有影響。至於影響的有正向與負面兩種。正向方面有：相對的我們也很積極，組長較細心，經驗足夠，設想較週到，相對的品質上我們也不斷學習。組長具有責任感且處事方

式明確有效率，在她的帶領下，部屬可有所依歸，組長會充分授權部屬進行業務執行。主管的主動積極明事理，會讓人工作勤奮，努力完成交辦任務。會抓住重點，避免浪費人力。以身作則，從每次的經驗分享潛移默化。因此，館員性別不論男女均認爲主管特性會影響其對領導效能中「部屬態度」的感受與認知。

10位館員中年資10年以下者的AS、ES與JS3位館員均表示其主管特性會影響其態度，因爲組長較細心、工作能力佳、經驗足夠，設想較週到，能以身作則，從每次的經驗分享潛移默化，對下屬而言是個很好的學習對象，但相對的也會造成部屬若干壓力。

反之，年資超過10年以上的7位館員中，有年資20年的1位館員對其主管對其影響持較負面看法，覺得其主管會讓部屬情緒不穩，有時講話過於尖銳讓人無法忍受。希望其主管如能信任部屬多一點，他會表現多一些。顯示館員年資深者比年資淺之館員對其對女性領導特質中「部屬態度」的觀感較不好。因此，館員年資會影響其對女性領導特質中「部屬表現」的知覺。

3.不同館員對「團體歷程」的知覺有差別嗎？

訪談的2位男性館員、對於其中階主管的「團體歷程」感受兩者持相反意見。GS館員認爲其主管用「傳承」的概念來凝聚組內同仁的向心力，也就是由資深同仁帶領新進同仁，也不受限於「不在其位，不謀其政」觀念，鼓勵同仁就組業務提出自己的想法與意見。此種作法，讓每位同仁都能從「主任」高度來思考問題，而不僅從「組員」立場來看待問題，因此能夠凝聚組內同仁的向心力。但HS則持負面看法，認爲團體歷程的成果來自館員依靠過去共同打拼的合作做基礎，單靠訓話是無法有任何效果的。因此男性館員對其主管的「團體歷程」觀感並不一致。

另外8位女性館員中，6位館員表示其主管對於「團體歷程」有較正面的觀感。因爲主管用「心」帶領我們，並以身做則，讓整個組就像個大家庭般和諧，即使是新進人員，也可很快地融入，和大家打成一片。主管會依工作依能力、經驗等而分配，資深者或具考試資格者分配較重要之工作，約聘僱人員則分配例行性工作，因人而異，讓大家覺得公平。遇有困難時，組內同仁均會互相幫忙，由資深同仁帶著新進人員學習組內業務。因此，館員性別不論男女均認爲主管特性會影響其對領導效能中「團體歷程」的感受與認知。另外2位館員則持較負面觀點，認爲團體歷程大多因爲資深同仁在同一工作上很久，有自己

處理方式，對於新進人員組長都是讓我們自己摸索，不會刻意安排什麼，因此向心力程度大約70%。

10位館員中年資10年以下者的AS、ES與JS3位館員均表示其主管特性會影響團體歷程，因爲組長較細心、工作能力佳、經驗足夠，設想較週到，能以身作則，從每次的經驗分享潛移默化，對下屬而言是個很好的學習對象，但相對的也會造成部屬若干壓力。反之，年資超過10年以上的7位館員中，有年資20年的1位館員對其主管對其影響持較負面看法，覺得其主管會讓部屬情緒不穩，有時講話過於尖銳讓人無法忍受。希望其主管如能信任部屬多一點，他會表現多一些。顯示館員年資深者比年資淺之館員對其對女性領導特質中「團體歷程」的觀感較不好。因此，館員年資會影響其對女性領導特質中「團體歷程」的知覺。

4.不同館員對「領導能力」的知覺有差別嗎？

訪談的2位男性館員、對於其中階主管的「領導能力」感受兩者持相反意見。GS館員認爲其主管的領導方式相當不錯。優點包括尊重下屬、溝通管道暢通、同理心。由於相當尊重下屬，因此有時會稍微降低效率。主管必須花費不少時間與部屬討論或協調，其實爲無形成本的付出。建議若其主管能在進行討論或協調時，如果能夠兼顧「尊重」與「效率」的話，將更能夠聚焦於問題核心，對於主任的領導能力應該會有更爲加分的效果。但HS則持負面看法，認爲對於其主管的領導能力作屬下不宜有個人的意見，除非，上級眞的願意而且想要知道，屬下也不一定要說。因此男性館員對其主管的「領導能力」觀感並不一致。

另外8位女性館員中，6位館員表示其主管對於「領導能力」有較正面的觀感。很細心，許多事會事先考量仔細。整體而言，主管領導方式及領導能力，多受同仁肯定與支持。任何領導方式均有其優缺點，組內每個人也都有不同意見和想法。端視組織內大多數同仁適應和彼此互信程度。只要不論是「帶人」或「處事」，都可以讓部屬在工作中學習、成長，善於對內外人際關係，表現團隊業務達成度，分層負責，依個人工作表現打績效，重視全館表現，充分授權有彈性。且以讀者服務爲導向，創新重點交待，不拖泥帶水，並展現細心、懂得協調、以身作則的領導風格都是好主管。因此，館員性別不論男女均認爲主管特性會影響其對領導效能中「領導能力」的感受與認知。

至於主管的缺點多數館員也提出包括：對於某些同事較偏袒，造成工作上分配不均。未深入了解各個同仁表現與需求，未充分給予進修機會、過於重視身分別，造成人心浮動，無法服衆。無法與同仁打成一片。因重個人對外表現，同仁無法得知外來消息。對於上級主管（館長）所交付的事，較不會推辭。

建議改進方案包括：公私分明、傾聽、適度調整工作、懲罰分明、與它組間建立更親近互動關係、塑造工作願景、鼓勵和協助同仁生涯規劃。了解同仁個別特質、改革不怕阻力、展現主管魄力、對外做法應讓同仁得知、受訓等機會不應分身分，應視個人能力或機會均等、管理方式需因人而異。

10位館員中年資10年以下者的AS、ES與JS3位館員均表示其主管特性會影響領導能力，因爲組長大多讓部屬自由發揮、很肯定所爲、不責備，平時也很大方、細心、懂得協調、以身作則。因此，不論是「帶人」或「處事」，都可以讓館員能在工作中學習、成長。反之，年資超過10年以上的7位館員中，有年資20年的1位館員對其主管對其影響持較負面看法，覺得其主管會讓部屬情緒不穩，有時講話過於尖銳讓人無法忍受。希望其主管如能信任部屬多一點，他會表現多一些。顯示館員年資深者比年資淺之館員對其對女性領導特質中「領導能力」的觀感較不好。因此，館員年資會影響其對女性領導特質中「領導能力」的知覺。

總之，表五爲館員特性對領導效能各層面知覺歸納表：

表五：館員特性對領導效能各層面知覺歸納表

變項名稱		性別	年資
領導效能	1. 目標達成	女館員＞男館員	資淺館員＞資深館員
	2. 部屬表現	-----	資淺館員＞資深館員
	3. 團體歷程	-----	資淺館員＞資深館員
	4. 領導能力	女館員＞男館員	資淺館員＞資深館員

資料來源：本研究自行整理

綜合上述分析可歸納出，館員所知覺的領導效能會因主管特性不同而不同。在性別方面，女性館員較男性館員對中階主管的「目標達成度」與「領導能力」感受爲佳。在年資方面，年資越淺的館員越感受到主管的「目標達成度」、「部屬態度」、「團體歷程」及「領導能力」等知覺較資深館員爲佳。

(三) 館員知覺的領導效能與主管特性有關嗎？

10位受訪的中階主管中有2位男性、8位女性，他們背景變項將對館員知覺的領導效能造成影響。分析時，亦簡化爲以中階主管特性包括性別、主管年資二項做爲分析之依據。

對於不同性別中階主管的觀感，F與I爲2位男性中階主管，其館員對於他們「領導效能」知覺大致相同。FS館員認爲其主管所帶領的組在館內表現還不錯。組內同仁對於交辦事項都會儘量配合，努力如期完成。IS館員則認爲其男性主管會重點交待，化繁爲簡、抓住重點，不拖泥帶水，避免浪費人力。

其餘8位女性中階主管的館員表示其主管對於領導效能中的各層面也均有正面評價。「目標達成度」方面，館員均認爲該組團隊表現良好，能如期及完善執行館方所交付的任務。「部屬表現」方面，一致認爲主管個性與領導風格會影響其工作表現。如主管做事效率很快，相對的我們也很積極，經驗足夠，設想較週到，相對的品質上我們也不斷學習。能以身作則，能從每次經驗分享並潛移默化改變館員的態度。雖然主管工作能力佳，對下屬而言是個很好的學習對象，但也時相對的也會造成部屬較大壓力。「團隊歷程」方面，8位館員認爲其組的向心力與凝聚力大致沒問題，對於新進人員與資深人員主管會採用團隊工作設計、大手牽小手的方式，來促進組內及新進人員彼此間的良好溝通與互動，進而讓組織內合作的達成。「領導能力」方面的評語也不錯，主管大多讓館員自由發揮，肯定所爲，領導方式及領導能力，多受同仁的肯定與支持。不論是「帶人」或「處事」，都可以讓館員在工作中學習、成長。細心、懂得協調並以身作則。

因此，與男性中階主管與女性中階主管的館員對其主管的「領導效能」感受並無明顯差異。也就是說，對中階主管「領導效能」特質的知覺不因性別不同而有所不同。此結論與Brenner, Tomiewiez和Schein發現[20]，認爲成功的中階管理者之個人特質、態度、性情是傾向於男女性兼具，而且不受年齡及任職年數的影響。

[20] Brenner O. C., Joseph Tomkiewicz, & Schein V. E., "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite, Management Characteristics Revisited," ***Academy of Management Journal*** 32:3 (1989), pp.662-669.

對於不同主管年資的中階主管，7位年資10年以下的中階主管，其館員所感受的領導效能正向與負向各半。有館員認爲其主管想太多，問太多意見反而會讓自己受限制。也有因不公私分明，或搞小圈圈，工作雖會完成，但館員心理上會深覺遺憾，自然也不會表現出積極與主動。甚至有館員認爲主管會讓部屬情緒不穩，有時候講話太難聽，且非常小器，人多的時候卻很中規中矩。因此，中階主管年資多寡會影響館員對「領導效能」的知覺，年資越淺的中階主管，可能因歷練不足，館員越無法感受到主管的領導效能的特質。

綜合上述分析可歸納出，館員所知覺的領導效能會因主管特性不同而不同。在性別方面，無明顯差異。在年資方面，年資越淺的中階主管，其館員越無法感受到主管的領導效能。

表六：主管特性對領導效能知覺歸納表

變項名稱	中階主管性別	中階主管年資
領導效能知覺	-----	資深＞資淺

資料來源：本研究自行整理

(四) 大學圖書館組織特性與館員知覺的領導效能有關嗎？

Yoder, Schleicher與McDonald認爲不論男女性領導者，其領導效能均來自組織成員中對其專業認同的結論。[21]Grusky指出組織特性成立年數愈久的公司、科層化程度愈高，導致人員的流動愈頻繁；[22]此外，Thomas, Fink, Kimberly, Hodson和Sullivan等研究指出規模愈小的組織，成員間的整合度愈高，人員的流動率相對來得低。[23]因此，組織特性亦會對館員知覺之領導效能產生影響。以下分爲組織性質、組織地區與組織規模三方面論述之。

1.不同性質圖書館的館員對領導效能知覺有差別？

7位館員A-G任職於公立大學圖書館，3位H-J任職於私立大學圖書館，公立

[21] Yoder J. D., Schleicher T. L., & McDonald T. W., "Empowering Token Women Leaders: the Importance of Organizationally Legitimated Credibility," ***Psychology of Women Quarterly*** 22:2 (Jun. 1998), pp.209-222.

[22] O. Grusky, "Corporate Size, Bureaucratization, and Managerial Succession," ***American Journal of Sociology*** 67:3 (Nov. 1961), pp.261-269.

[23] 蘇國賢、陳心田、葉匡時，〈我國企業人口組成型態之分析〉，《管理學報》，15：2（2008.6），頁321。

學校的館員大致對其中階主管表現滿意。反之，私立大學圖書館館員反應則較負面，甚至認爲作屬下的對領導方式不宜有個人的意見，除非，上級眞的願意而且想要知道，屬下也不一定要說。深究其原因，可能來自組織性質的不同，而讓館員知覺不同。公立學校館員主要具備公務人員資格，且如有異動則可以商調方式調至他館，其年資、敘薪均可延續。反之，私立大學圖書館則無此福利與制度，因此館員在表達己身知覺時，較有顧慮甚至較委屈。因此，組織性質將會影響館員對領導效能的知覺。其中公立學校優於私立學校。

2.不同地區圖書館的館員對領導效能知覺有差別？

受訪7位館員其大學圖書館位於北部，1位在中部、1位在南部。茲因地區資源分配不同，將會影響其子機構下館員對領導效能的知覺。位在中部的DS館員認爲，組長會讓組內同仁依自己的興趣、能力及目標在工作上有機會表現，也很盡心盡力帶領組內同仁。領導方式也會影響館員在工作上的表現，希望讓自己的想法能被認同或讓自己的想法能更成熟。因爲採用團隊工作設計方式，促進組內及新進人員彼此間的良好溝通與互動，進而讓組織內合作的達成。

位在南部的ES館員認爲，因爲業務權責劃分清楚，並充份授權，業務上不易爭執，業務得以順利推展，館員也可在工作上有機會表現。並以有限的人力，儘可能做到好，其工作能力佳，對下屬而言是個很好的學習對象，但相對的也會造成我有較大的壓力。不論是「帶人」或「處事」，都可以讓部屬在工作中學習、成長。

經以上分析得知，位居中部與南部大學圖書館館員對其主管領導效能知覺較佳。

3.不同規模圖書館的館員對領導效能知覺有差別？

受訪的10所大學圖書館中，FS館員任職於大型圖書館表示，因館內人員衆多，主管的領導方式會深深影響其工作態度。若主管主動積極明事理，會讓人工作勤奮，努力完成交辦任務，若公私不分，因心覺遺憾，無法表現出積極與主動。同時也因組織規模過大，中階主管無暇深入了解各個同仁表現與需求，未充分給予進修機會、過於重視身分別，造成人心浮動，無法服衆。館員更期許其中階主管能了解同仁個別特質、展現主管魄力、管理方式需因人而異以改進其領方式。反之，其餘任職於中型與小型圖書館的9位館員，均認爲其中階主管領導效能，均能兼顧組織與個人需求。大型圖書館因資源有限，故無法完全滿足每位館員的需求，故組織規模越大，館員對其領導效能感受越不佳。

表七：圖書館特性對領導效能知覺歸納表

變項名稱	圖書館性質	圖書館區域	圖書館服務規模
領導效能知覺	公立＞私立	中部、南部＞北部	中、小型＞大型

資料來源：本研究自行整理

(五) 館員與中階主管對領導效能知覺差異

本研究進一步以館員所感受到的與中階主管自評的領導效能做一對照，以釐清由館員出發的領導與中階主管自評的差異。並從方法論出發逐一檢視，並與既有研究相呼應，俾便對日後研究提出具體建議。以下將以中階主管的認知爲主，並與館員感受情形做比較。館員與中階主管對領導效能知覺亦多相同與相異之處，經整理、分析後，以目標達成、部屬表現、團體歷程與領導能力四個面向分析其結果如後。

1.中階主管對「目標達成」的知覺

目標達成度可分爲個人目標與團體目標兩種，中階主管大多用大家喜歡、多數人均以對大家有利的方式處理事情，對於交辦事項則採取追蹤進度方式控管，並不會爲高效率而給同仁過多壓力，會先觀察其能力專長，再交付任務。同時也會考量個人目標與需求，事前做充分溝通，所以組內同仁大致表現優異，也都能有效完成。

對於組織目標，先與同仁共同分析問題、討論執行步驟、確定工作流程與方法、化繁爲簡而後交代同仁逐步執行。因爲傾向關懷風格，會讓他們知道要做什麼事、爲什麼要做、以及要怎樣來做這件事，如果這幾件事都能讓同仁充份了解，再怎樣爲難，同仁都會全力以赴。

2.中階主管對「部屬表現」的知覺

部屬表現包括對工作滿意度、組織承諾、流動率與缺勤率、成就動機。大部份主館認爲館員會影響其領導。同仁工作態度積極，較易激勵；同仁工作態度消極，不認同者較難引領。通常主動積極的部屬，中階主管會充分授權並悉心指導。對於被動者，則以詳細規定工作項目並告知應有的水準與業務要求。個性比較保守，不能用強勢，多用和緩語氣與其溝通。

此外，中階主管也提出公務部門因制度關係，Maslow的自我成長理論完全無法用上，只能改採民主式管理，再多加解釋進行非正式溝通。以館員立場，主管是要能溝通、合理，並給予表達、溝通意見的機會，故中階主管應花更多

時間溝通，尊重對方的想法與感受。

3.中階主管對「團體歷程」的知覺

領導經過團體歷程如士氣與凝聚力、彈性與適應力、效率、創新等過程，會具體影響領導效能。藉由建立新的關係，大家彼此互相了解增加互動，才能有助於工作的進行。

4.中階主管對「領導能力」的知覺

根據中階主管的領導經驗，大家均提出了優點、缺點及改進方案：

(1) 優點

優點包括：專業、尊重、關懷同仁、協調合作、給他人學習成長的機會、樂於溝通、親和、體諒個別的差異性、具策劃業務，化繁為簡，具備敏銳專業判斷能力與嫻熟行政能力、不會做不合理的要求、業務劃分清楚鼓勵負責態度、公開按規定辦理、給館員發揮空間放手去做。

(2) 缺點

中階主管自評自己領導的缺點，包括：決策時考慮太多，決斷力不足、較沒主見，不夠威權、約束部屬不嚴，導致部屬個人因素影響業務品質。授權不夠徹底、沒時間溝通、優柔寡斷無法當機立斷，以「事緩則圓」的態度行事，對待部屬時多會考慮較多，所以有時不合時效。

(3) 改進方案

對於中階主管的領導風格，大家均提出改進方案，如：優先以達成整體任務為考量，不宜太尊重館內或同仁原有的行事方法、提昇自己的工作成效，以激勵同仁一起努力達成願景、表達能力再加強，順應部屬特質，修正對個人的領導方式、多看別人怎麼做、多聽聽別人的領導經驗、及多閱讀有關領導書籍。可以充分授權，且讓同仁清楚明白授權的用意，並非要推卸責任，而是栽培人才之用。此外中階主管認為領導是可以學習的，希望有機會也能參加領導方面訓練課程。

從深度訪談對偶關係比照後發現：FS與IS等館員認為其主管領導方式不佳的中階主管，其自我評鑑竟然有相當高的自我評價，可知中階主管領導效能在部份館員與主管間有相當落差。因此，部屬知覺才是決定領導效能重要關鍵。許多部屬與主管間的衝突，往往因為這種認知落差而產生。如何縮小差距，正是權力關係運作和諧的關鍵。以往的研究多著重在主管或自評者身上，未來以部屬為出發點。如何建立一套機制或組織，裁量或解決主管與部屬（或評估者

與被評估者）之間，對評估過程、績效標準或執行效果認知的落差與衝突，是領導研究必定的主流。

(六) 小結

本研究目的，乃以部屬的角度瞭解其與主管在實際互動過程，也驗證Hollander和Julian提出的社會互換歷程（Social exchange process）的觀點，認為領導是情境、部屬的特質與期望、領導者特質與期望之間互動決定。[24]王榮春與陳彰儀（2003）也以「部屬觀點之領導互動論」為題，認為應該以部屬角度檢視兩者互動，並直接從部屬與主管互動經驗中，以質性訪談方式，抽取概念。[25]本研究經過資料收集、訪談、整理、歸納分析其結論如下：

1. 領導效能可歸納為目標達成、部屬表現、團體歷程、領導能力四個面向。
2. 館員所知覺的領導效能會因館員特性不同而不同。其中目標達成度與領導能力為女性館員較男館員知覺為佳；目標達成度、部屬態度、團體歷程、領導能力則為資淺館員較資深館員知覺為佳。
3. 館員所知覺的領導效能會因主管特性不同而不同。在性別方面，無明顯差異。在年資方面，年資越淺的中階主管，其館員越無法感受到主管的領導效能。
4. 組織性質將會影響館員對領導效能的知覺。其中中部、南部圖書館較北部圖書館館員知覺為佳。小、中型較大型圖書館館員知覺為佳。
5. 從深度訪談對偶關係比照後發現：中階主管領導效能在部份館員與主管間有相當落差。因此，部屬知覺才是決定領導效能重要關鍵。

經過訪談分析，其各面向關係如表八，證明領導效能受館員特性、中階主管特性及組織特性作用的影響。

五、結論與建議

本研究取樣10位大學圖書館館員與其直屬之中階主管進行深度訪談，以瞭解部屬與中階主管對領導效能之認知情形與差異。本研究經過文獻分析、深度

[24] E. P. Hollander, & J. W. Julian, "Contemporary Trends in the Analysis of the Leadership Process," ***Psychological Bulletin*** 71:6 (Dec. 1969), pp.387-397.

[25] 王榮春、陳彰儀，〈部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探〉，《應用心理研究》，20（2003），頁 181-215。

表八：館員特性、主管特性及組織特性對領導效能各層面知覺歸納表

變項名稱		館員特性		主管特性		圖書館特性		
		性別	年資	性別	年資	性質	區域	服務規模
領導效能	目標達成度	女＞男	資淺＞資深	-----	資深＞資淺			
	部屬態度	-----	資淺＞資深					
	團體歷程	-----	資淺＞資深					
	領導能力	女＞男	資淺＞資深		資深＞資淺			
	整體平均影響					-----	中南部＞北部	中小型＞大型

資料來源：本研究自行整理

訪談並經過分析，以下歸納主要研究發現與建議。

(一) 結論

其發現分爲「館員知覺之領導效能」、「館員知覺的領導效能與館員特性」、「館員知覺的領導效能與主管特性」、「大學圖書館環境脈絡下館員知覺的領導效能」及「館員知覺與中階主管自評之領導效能差異」等五個議題討論。

1.館員知覺的領導效能

本研究針對館員知覺的領導效能，經過資料收集、摘錄、歸納、概念化後，並參考蔡青宏對領導效能構面之研究，將領導效能區分爲組織目標、館員感受、團體活動、領導能力四方面。組織目標方面包括個人與組織目標，本研究歸納爲「目標達成」。館員感受方面包括工作滿意度、組織承諾、成就動機與流動率，可歸納爲「部屬表現」。團體活動方面包括向心力與凝聚力、彈性與適應力、效率、創新，歸納爲「團體歷程」。領導能力方面則包括領導者聲望、領導能力等。

2.館員知覺的領導效能與館員特性有關

館員所知覺的領導效能會因館員特性不同而不同。在性別方面，女性館員較男性館員對中階主管的「目標達成」與「領導能力」感受爲佳。在年資方

面，年資越淺的館員越感受到主管的「目標達成」、「部屬表現」、「團體歷程」及「領導能力」等知覺較資深館員爲佳。

3.館員知覺的領導效能與中階主管特性有關

館員所知覺的領導效能會因主管特性不同而不同。在性別方面，無明顯差異。在年資方面，年資越淺的中階主管，其館員越無法感受到主管的領導效能。

4.館員知覺的領導效能與組織特性有關

組織性質將會影響館員對領導效能的知覺，其中公立學校優於私立學校。館員特性對中階主管領導效能之影響因組織特性的不同而不同。大型圖書館因資源有限，故無法完全滿足每位館員的需求，故組織規模越大，館員對其領導效能感受越不佳。

5.館員知覺與中階主管對領導效能自評的差異

從深度訪談對偶關係比照後發現：中階主管領導效能在部份館員與中階主管認知間有相當落差。因此，部屬知覺才是決定領導效能重要關鍵。

(二) 建議

本研究根據理論與實證研究結果，對大學圖書館、大學圖書館中階主管、館員、圖書資訊學系四方面提出以下建議：

1.對大學圖書館的建議

根據97學年度教育部統計年鑑統計，目前臺灣地區大學校院圖書館共計162所[26]，其中中階主管達數百名之多。中階主管爲政策之執行者，上情下達、下情上達之傳達者，在大學圖書館中扮演「溝通協調」的橋樑角色。中階主管對於大學圖書館面臨的變革與衝擊，其貢獻不能忽視，因爲在館長有任期制度的大學圖書館中，他們的人脈大多比高層主管來得廣，因爲與館員直接接觸，也較能掌握館員的情緒及心情。同時因爲多年深耕於大學圖書館，對於配合流程連續性與改革變動性均有一套行之有年之制度，使大學圖書館經營一直能井然有序。因此大學圖書館爲具有高領導效能，必須有計劃地培育優秀的領導與管理人才，爲大學圖書館永續經營，擬定長期計畫，以成爲高效能之領導者。

再者，領導是大學圖書館很重要一環，但歷年未曾進行過有關領導評鑑，

[26] 教育部編，〈大專院校概況統計〉。上網日期：2009.4.20。網址：http://www.edu.tw/EDU_WEB/Web/STATISTICS/index.php。

故建議大學圖書館宜進行大學圖書館中階主管領導知能之推廣與研習活動，並發展規劃大學領導評鑑指標與領導效能之評鑑。大學圖書館中階主管經由自我評鑑、交互觀摩評鑑、組織評鑑，最後行政機關的評鑑等過程，得以建立領導表現之自我評鑑制度，不斷爲提昇自我形象與組織效能而努力。此評鑑制度最好能由中階主管與館員共同參與，在互評與自評的過程，讓中階主管能有自我反省機會，同時也提供館員表達對其中階主管領導認知之機會，以形成評鑑眞正落實於大學圖書館領導評鑑的實務中。

2.對大學圖書館中階主管的建議

多數受訪之中階主管均表示自己缺乏果斷力、口語技巧待加強、效率不夠，應多看別人怎麼做、多聽別人怎麼講，領導經驗，以及多閱讀有關領導書籍。他們認爲領導是可以經過學習的，希望有機會也能參加領導方面的訓練課程。雖然領導不是一種技術，但有些技巧可以學習，故建議中階主管平日加強專業能力外，亦應加強領導相關智能。

3.對大學圖書館館員的建議

目前國內圖書資訊相關科系所共有12所，多所學校更爲增加圖書館專業服務人員之在職進修管道，加強培育各類型圖書館之中、高級管理人員，健全圖書館之管理。各校亦分別開始招收「研究所碩士在職專班」，故館員進修個人之專業能力的同時，必須納入培養自我領導能力的規畫，以期有朝一日或有機會晉升爲管理階層時，能夠得心應手。

另外，大學圖書館之館員多數默默耕耘、不輕易表達個人意見與需求，形成溝通的鴻溝，無法眞正達成共識，館員縱使對其直屬中階主管敢怒不敢言，使得組織文化爲少數中階主管所左右，抑或中階主管不知如何扮演符合館員需求的橋樑角色。因此館員應與其中階主管共同建立一個互信、互賴且勇於表達個人意見之環境。

4.對圖書資訊學系的建議

圖書資訊學系除教導技能方面，更應增設「領導」相關課程，多學習領導與管理相關新知，使學生進入職場後能具備更多領導效能的領導能力與特質。目前大學圖書資訊學系多爲「管理」課程，目前僅有國立中興大學圖書資訊學研究所開設「領導」，但管理與領導不同，管理以組織的資源達成目標、規劃與預算、工作組織與人力分配、控制與解決問題作業爲主要核心。領導是順應變革，重視因應變化，帶領組織成員追求願景、設定方向、整合成員，朝向目

標、激勵與激發成員克服困難，發揮潛力的重要方針，因此圖書資訊學系應將現有的「管理」課程提升至「領導課程」層次，以期培養更多具領導能力之領導人才。

(三) 未來研究建議

本研究在進行「領導效能」之相關研究後尚有缺失之處，茲根據本研究結果提出未來研究建議，希望後續研究者能加以參考改進：

1.研究對象方面

本研究僅以大學圖書館中階主管與館員爲調查對象，其它類型圖書館不在此列。建議日後可擴大至其它類型圖書館，以期驗證本研究模式在其他圖書館類型的適用性比較。另本研究分析乃以團體爲研究對象，強調團體層次而非個人層次。因此建議後續研究者以「個人」爲研究重點，使研究對象更周延，獲得更多層面之看法。

2.研究變項方面

本研究僅限於領導效能，然領導與部屬發展特質息息相關，建議日後擴大變項項，並求其間之因果關係。

3.研究方法方面

本研究有關領導效能是以文獻分析法加以建構，未來研究可採Analytic Hierarchical Process 或Delphi Technique建構領導效能指標。

4.理論模式方面

本研究採用領導效能分析，其餘部屬發展特質等因素並未納入，爲避免過度簡化領導過程，未來理論架構上應將相關因素列入考量，並用更精準之模式如線性結構關係（Linear Structural Relation，簡稱LISREL）進行驗證，或以多層次的三層次分析包括館員、中階主管與組織三種，以探究大學圖書館領導環境的實際情境，並找尋其脈絡效果的影響。

誌　謝

本文係由作者博士論文改寫而成，在此特別感謝兩位指導老師 — 陳雪華教授及謝雨生教授的悉心指導與教誨，以及承蒙范教授承源、吳教授明德、胡教授歐蘭、陳教授昭珍、黃教授鴻珠五位委員，對論文的研究方向與疏漏之處提供寶貴的意見，在此特別致謝。同時感謝匿名審查人及館刊編委的寶貴修改建議。

參考文獻

王榮春、陳彰儀合著。〈部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行爲的知覺因素與互動內涵初探〉，《應用心理研究》，20（2003），頁181-215。

古志文。〈資訊電子業研發人員組織公民行爲之研究〉，《88年度全國管理碩士論文獎暨研討會》。上網日期：2007.2.2。網址：http://bsd.kinmen.gov.tw/MBA1999/89/INDEX.HTM。

呂文珍。「技專校院圖書館館長角色扮演與圖書館發展關係之研究」（臺北：國立臺灣師範大學社會教育學系圖書資訊學碩士學位在職專班碩士論文，2006）。

蔡青宏。「企業主管領導效能評量之研究」（臺南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1996）。

張秀琴。「大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究」（臺北：國立臺灣師範大學社會教育學系社會教育與文化行政碩士學位在職專班碩士論文，2003）。

葉至誠、葉立誠編著。《研究方法與論文寫作》（臺北：商鼎文化，2003）。

教育部編。《大專院校概況統計》。上網日期：2009.4.20。網址：http://www.edu.tw/EDU_WEB/Web/STATISTICS/index.php。

蘇國賢、陳心田、葉匡時。〈我國企業人口組成型態之分析〉。《管理學報》，15：2（2008.6），頁319-341。

Bass, Bernard M., ***Leadership and Performance Beyond Expectations*** (New York: The Free Press, 1985).

Burns, James MacGregor. ***Leadership*** (New York: Harper & Row, 1978).

Brenner, O. C., Tomkiewicz, Joseph, & Schein,V. E., "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite, Management Characteristics Revisited," ***Academy of Management Journal*** 32:3 (1989), pp.662-669.

Entwisle, Barbara., "Networks and Contexts: Variation in the Structure of Social Ties," ***American Journal of Sociology*** 112:5 (Mar. 2007), pp.1495-1533.

Fiedler, F. E., A Contingency Theory of Leadership Effectiveness. In ***Advances in Experimental Social Psychology*** Vol.1 Leonard Berkowitz ed. (New York: Academic Press, 1964).

Grusky, O., "Corporate Size, Bureaucratization, and Managerial Succession," ***American Journal of Sociology*** 67:3 (Nov. 1961), pp.261-269.

Hollander, E. P., & Julian, J. W., "Contemporary Trends in the Analysis of the Leadership Process," ***Psychological Bulletin*** 71:6 (1969), pp.387-397.

Likert, R., ***New Patterns of Management*** (New York: McGraw-Hill, 1961).

Maccoby, Michael, "Why People Follow the Leader: The Power of Transference," ***Harvard Business Review*** 82:9 (Sep. 2004), pp.76-85.

Pillai, R., "Context and Charisma: The Role of Organic Structure, Collectivism, and Crisis in the

Emergence of Charismatic Leadership," ***Academy of Management Journal Best Papers*** Proceedings (1995), pp.332-336.

Ragins, Belle Rose, "Gender Effects in Subordinate Evaluations of Leaders: Real or Artifact?" ***Journal of Organizational Behavior*** 12:3(1991), pp.259-268.

Smith, W. F. & Andrews, R. L., ***Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*** (Alexandria, VA: ASCD, 1989).

Stogdill, R. M., ***Handbook of Leadership: A Survey of Theory of Research*** (New York: Free Press, 1974).

Yoder, J. D., Schleicher, T. L., & McDonald, T. W., "Empowering Token Women Leaders: The Importance of Organizationally Legitimated Credibility," ***Psychology of Women Quarterly*** 22:2 (Jun. 1998), pp.209-222.

BIBLID 1026-5279 (2009) 98:1 p. 23-54

The Leadership Effectiveness of Middle Managers in the University Libraries

Chung-chiao Lu Hsueh-hua Chen Yeu-sheng Hsieh

Abstract

This research is to examine the leadership effectiveness of middle managers and explore the concept structure of leadership effectiveness. The research proceeds with a depth interview of 20 university librarians and their direct middle managers in Taiwan. By the way of the depth interview, the research tries to analize acknowledge difference of leadership effectiveness between librarians and their middle managers. The results show that the leadership effectiveness can be characterized into four distinct dimensions: goal achievement, subordinates performance, group process, and leadership capability. Also, the leadership effectiveness of middle managers do have a significant influence perceived by the librarians. In addition, the female librarians perceived goal achievement than male librarians and influence by their seniority. On the other hand, the leadership effectiveness of middle manager's does

Keywords：Leadership Effectiveness；University Libraries；Middle Manager；Contextual Effect

Chung-chiao Lu：Head, Readers Services Department, National Taiwan Normal University Library；E-mail: e53041@ntnu.edu.tw

Hsueh-hua Chen：Professor, Department of Library and Information Sciences, National Taiwan University；Director, National Taiwan University Library；E-mail: sherry@ntu.edu.tw

Yeu-sheng Hsieh：Professor, Department of Bio-Industry Communication and Development, National Taiwan University；E-mail: ysh@ntu.edu.tw

not vary by the gender and will vary by the middle manager's seniority. As well as the influence of feminine leadership on leadership effectiveness differs by the attributes of middle managers and library's contexts in terms of library region, and library scale. Depth interview from dual relations finds out that the middle manager's leadership effectiveness has considerable gap between partial staff and middle manager. Policy implication for libraries is also provided in this article.