

□本欄目的在於透過文摘，作現況的傳真與思潮的呈現。當然，如何思考選擇，使這些觀念與技術本土化，才是你我最終的關懷。

專欄主編 雷叔雲 (編目組西編股股長)

——本 季 提 要——

• 參與式的管理

• 壓力與性別差異

• 管理資訊系統

從權力和參與來探討學術圖書館管理

歐陽芬 中央圖書館編目組幹事

權力和監督是團體生活的焦點，因而有些學者重視對行為本身的控制遠勝於對結果(產品或服務)的控制。傳統的管理理論在決策方面，往往會限制員工參與的程度，而實際上，管理者是因為害怕讓員工參與太多而威脅其監督控制之權，而限制住員工的參與。在一個多變的環境，這樣的策略顯然不佳。在古典組織理論中，權力透過委託方式由上至下劃分清楚。這種階級層屬結構在理論上可以提供有效的決策，但事實上，這種階級組織壓制了沒有正式權力員工參與決策的機會。此外，這樣的體系，會鼓勵掌有實權的人透過各種規範、評鑑和組織結構本身，來加強對員工行為的控制，而將產品或服務的控制降為次要，使組織和外在環境兩者無法配合。不同的外在環境需要不同的組織特性和行為模式來配合，當組織對其環境的改變無所察覺時，便會導致失敗。

一般皆假設管理的行為是為了使組織更上軌道，故我們認為管理是合法正當的，而授予權力。但這種假設掩飾了誤用權力的一些表徵。有效的決策在組織行為是個重要課題，員工參與決策在1970年代曾廣泛的被討論，參與的程度從零到百分之百各有不同的意見。由於外在環境的變化，使得政策的決定日趨複雜，管理者不得被迫借助組織中的基層人員意見。然而，由於受傳統古典的權力委託論影響，正式參與決策並不是員工的權利。在學術圖書館，由於全體人員在組織角色的不同，故在決策上意見差異很大，如專業和非專業人員在事實上意見就有強烈的不同，而這種不同正如同專業人員和圖書館行政管理人員之間的意見差異。員工有機會參與決策，並不改變做最後決定的人，這只是強化每個人在組織所扮演建議的角色，分擔決策也只是參與管理的一種方式。員工的參與通常並不視為是一項權利，而是一種政策的使用，或管理的型態。

最民主的參與方式是正式而直接的參與。大部份的管理者視員工直接參與為不切實際，或只是部份有用。員工參與決策由於時間的壓力、經驗的缺乏，以及專業知識的不足，會使得決策很難達成。然而這些阻礙，會因有更多有效管理

措施而獲得改善。

在決策方面員工正式的參與，應包括新服務或技術的執行，資源的分配，新制度的建立、預算，劃定專業人員的責任等，雖然在這些方面的決策通常保留給最高階層作決定，可是員工依然可以在工作方式、進度表或其它與工作相關方面參與決策。員工正式而直接的參與，可以幫助組織面對新的改變和日趨複雜的外在環境，而且也可提供新的組織設計，使決策結構有進步，同樣的，打破傳統組織結構的瓶頸，必須實驗新的組織，以面臨更新、更多的挑戰。

• Charles Martell, "The Nature of authority and employee participation in the management of academic libraries" *College and Research Libraries* (March 1987), pp. 110-121.

兩性對工作壓力的差異

蔡佩玲 漢學研究中心編輯

研究發現，對於工作壓力所造成的影響，女性多趨向心理方面的不適；而男性則傾向生理上的嚴重疾病。個人在能力、價值觀、職位高低及個性上的不同，對於個人面對壓力時所感受的強度大小有影響。而性別也被指出和面對壓力時有關。首先必須嚴格劃分的是「性別」和「性別角色」並不對等。有關「性別角色」對壓力所造成的差異，尚未被清楚的界定和充分的研究過。基本上仍是如傳統觀念般認為「性別」是一個主要的變數。

在已有的研究發現，對於工作壓力所引起的症狀，屬心理及情緒上的有：緊張、煩躁、不滿、沮喪；屬生理及行為上者包括頭痛、冠狀動脈心臟病、酗酒，甚至自殺。這些研究顯示女性比男性較易情緒低落、沮喪，顯著的易有精神方面的疾病。在心理及情緒的不愉快上佔較高的比率。許多研究皆普遍得此結論，因此這具有相當的可信度。但在生理症狀及疾病上，其結果則較為複雜。女性比男性有較低的死亡率，且較少有與壓力相關的冠狀動脈心臟病、肝硬化或自殺。男性也比女性有高比率的酗酒問題。但在對成人工作者研究其對壓力造成的影響上却發現，一些如頭痛、耳鳴，胃不

適的小病痛，則較普遍存在女性中。

對於以上的結論，可由三方面來解釋壓力症狀在性別上的差異：一是遺傳，生物學方面的；一是結構上的；另一是社會心理學上的。在遺傳學方面，一般雖然同意男性荷爾蒙會使男性具有較顯著的侵犯性、競爭性，但是並無法測知男性普遍都有較強的侵略性和競爭性。事實上這些特質大部份仍是由社會經驗和學習來定型。因此遺傳上的解釋，並不足取。而結構上的說法是著重在男女工作情境的差異，以及和工作有關的壓力來源對他們的影響，所造成的不同結果。女性在工作上因為較少受到重視，這種結構方面的缺失導致女性受到較多的苦惱和壓力。女性所面臨的工作壓力來源可包括：缺乏團體的支持、較低的薪給，以及認為比男性在工作上表現較差的刻板印象。但是另有研究發現女性對於冗雜的工作或較低薪給的待遇有較大的包容性。另一種不同的結構化解釋認為，男女對工作壓力所產生的症狀不同，是受角色負擔過重及角色衝突的影響。職業婦女必需兼顧家庭及工作兩方面的責任，因此擔負較重的壓力和心理衝突。結構上的解釋有助於澄清女性在情緒上的苦惱，但不足以解釋男性何以會有較嚴重的疾病。但經由社會、心理學方面的解釋，則可彌補此一缺漏。社會、心理學方面對男女性別壓力症狀不同的解釋，著眼在男女面對壓力情境時內在的反應，亦即對壓力的認知及反應策略。但這個解釋仍存在了部份的混淆。據研究發現男性一般比女性更易感到壓力。但另有研究則認為女性期望比男性更有成就，在建立正向的自我形象上也較獨立，所以更易感到壓力。在同一壓力症狀上，男性較少將這些症狀和工作壓力相連結，但女性則不然。

另有研究則認為男女在對壓力事件的內在認知上差異很小，在對壓力來源及壓力症狀的反應行為也非常相似。有了這些相互矛盾的研究結果，在日後的研究上就需要決定在認知過程中那些方面與性別差異有關，那些不是。性別角色的本體也是一個釐清混淆的變數。在以往的研究中，都將性別及性別角色混為一談。事實上，每個人都會依所在情境的不同而表現不同程度的男女特質。在情緒的控制上，男性要比女性好。但女性較常尋求外在的幫忙或支持。雖然尋求幫忙並不就等於獲得幫忙，但這或許可解釋男性較易罹患嚴重疾病的原因。但另一項研究則認為女性在工作上較少有機會獲得高位，因此較少有機會解決問題，所以承受的壓力也較少。

在釐清結構化及社會、心理方面的解釋時，另會產生新的問題。因為發現每一個解釋都可以和某一類的壓力症狀相符。所以在未來的研究上，必須顧及實驗時的取樣，以使實驗結果更具客觀性。另外社會的變遷，性別角色的轉變（這一代的父母，不再灌輸以往刻板的男女角色觀念給自己的子

女）等因素，也必須列入實驗時的考慮。

- Todd D. Jick & Linda F. Mitz, "Sex differences in work stress" *Journal of Library Administration* 7:1 (Spring 1986), pp. 135-152.

圖書館與資訊部門對管理資訊系統MIS的貢獻

許惠娟 中央圖書館採訪組幹事

由於社會益趨複雜，機構不斷成長，資訊需求擴張，專業技術人員缺乏，使得資訊的蒐集、儲存、處理以及傳播方法的訓練、分析等作業，引起了人們廣泛的興趣。「系統」是指將彼此相互依存的活動以及相關的程序，作有次序的安排，來達成組織中主要活動。管理資訊系統（MIS）是一個有計畫、有組織的方法，提供管理者在管理過程中一些思考上的協助。管理資訊系統是以下各項的最佳整合：(1)技術（電腦軟、硬體），(2)靈機一動（解決問題的技術），(3)高階層參與的資訊資源管理。管理資訊系統的最終目的是提供：(1)所有機器、設備的運作，(2)所需的資訊，(3)執行多數或所有的管理決策。

成功的「管理資訊系統」必須具備——

- (1)高階管理者致力且熱衷參與是「管理資訊系統」成功的主因
 - (a)高階管理者須有此覺醒：除了資金、人事以外，資訊是公司最大的資產，且須正視電腦在解決問題上的巨大發展潛力；
 - (b)高階管理者必須長期培養：期未來導向的管理模式和高級技術努力。所有工作層面均應自動化，定期檢視現行的方法、系統，隨時準備接受挑戰。
- (2)高階管理者必須明白將整個資訊計畫，視為公司全面政策的一部份，可行的作法是：
 - (a)「管理資訊系統」的管理者，須站在公司較高層面來規劃；
 - (b)提供人事、電腦軟硬體必須的經費；
 - (c)設立有效率的資訊資源管理組織。
 高階管理的參與能激勵「管理資訊系統」的工作人員及使用者，這是促成其在各階層快速擴張的原因。如果高階管理者仍深信電腦只在解決文書人員工作，機構中便不可能有「管理資訊系統」的設立。
- (3)此外，「管理資訊系統」必須深植在封閉資訊系統的架構，從上至下，涵蓋各層面，因之：
 - (a)所有觀念是唯一的，從總經理至作業員都有相同體認；
 - (b)主要資訊的輸入減至最少量；
 - (c)透過高績效資料庫管理系統，來設立高績效的資料庫，包括資料、軟體程式、應用程式等。