

談組織溝通與公共圖書館

俞依秀

壹、前言

溝通 (Communication) 活動是自有人類以來就有的社會現象，因為人是群居的動物，群體的生存發展都與個體有密切的關係。由於人們瞭解到個人的生存發展須靠大家互相溝通，因而從原始時代起，人類就不停的進行溝通活動。溝通不僅是社會進化的重要媒介，更是社會進化過程的動力。

同樣地，在一個公共圖書館的系統中，若想讓整體組織能有效運作，是不能單靠巧妙的管理技巧。沒有一個適當的溝通結構或暢通的溝通網路來傳遞訊息，一樣會缺乏效率。因此學者戴維斯 (Keith Davis) 曾說：「溝通是提供訊息，增進員工彼此了解，鼓舞員工工作情緒，促進群體工作，提高工作滿足感的手段，

因而良好的意見溝通可獲得良好的工作環境。」(註1) 霍克曼 (I. L. HeCkman) 亦承認「溝通訊息的傳遞與接受，是管理策略的基礎，沒有它，組織就不能存在」。(註2) 同樣的圖書館之所以要重視內部溝通，是因為此種溝通能直接影響生產力、效率、士氣、職業變動與公眾形象等，而且也是達成圖書館主要工作—服務讀者的一個重要關鍵。(註3) 但圖書館為達到服務功能，常僅著重於館員與諮老之間如何溝通，卻忽略了館內人員彼此溝

通的重要性，此極為本文將探討重點。

貳、組織溝通的意義與功能

人類為完成共同目標，便有了組織 (organization)。所謂組織乃是一群入經由內部分工及層級劃分，並予合理分配權責後，為達共同目的，建立團體意識，隨時與環境自謀調整適應的一個有機體。(註4) 自一九三八年，巴納德 (C. Barnard) 提出執行任務上一個重要工作-----「溝通」後，溝通開始受到重視，並且體認到溝通為任何管理功能中一個重要技巧；亦是組織中聯結人們以達成任務的方法。(註5)

一、「組織溝通」的定義

「組織溝通」(Organization Communication) 這個名詞乃「國際溝通協會」(The International Communication Association) 於一九六〇年代後期成立的「組織溝通組」後才正式出現，定義如下：

- 1.組織溝通是「組織成員互相交換事實，觀點以達到共同的目標與利益，並能同心協力以完成特定任務的方法」。(註6)
- 2.組織溝通是指「組織中，個人與個人，團體與團體，及組織與環境間，思想、

專題論述

觀念、看法及資料、消息與情感交流的一種過程，也是謀求共同諒解，相互配合的一種方法」。(註7)

簡言之，組織溝通就是同一組織內的成員，彼此交換意見、觀點，互相協調以完成組織任務的一種過程。下圖為組織溝通的模式：

二、組織溝通的功能

一個機關組織不僅是權責分配的體系，同時也是全體成員情感交流，心理表現的場所，如何將這種情感交流化為實際的工作力量，就需要思想上的共同瞭解與行動上協調一致，而溝通就是達成協調和瞭解的手段。有效的意見溝通對圖書館組織而言，有以下幾點功能(註9.10)：

1.人員必須透過溝通來得到組織的各種資訊，以利工作進行。

2.促進工作人員彼此了解，消弭紛歧的意見，使組織成員思想一致，創造和諧工作氣氛，以貫徹組織目標。

3.增進館員對個人、工作及組織的興趣，強化團體意識，增加個人參與感，以提高效率及生產力。

4.使主管能瞭解館員的心態、需求及反應，以制定合理的政策和計劃。

5.適當的意見溝通，可使人員瞭解其工作價值，改善人際關係，滿足其社會及心理的需求。

由此可知，透過組織溝通，管理者不但可順利地下達政策與命令來推動組織整體運作，且可提供工作人員交換意見、抒發感情，以滿足人際上的需求。因而溝通在組織中的地位，

就像血液在人體一般，經由它資訊才能順利流通，如此一個組織才能正常運作，發揮效率。此外，充分的溝通固然對組織具有不可或缺的重要性，但若溝通過量亦會為組織帶來無謂的困擾，因此如何建立一套有效且適當的組織溝通系統，使資訊僅能到達所必須的地方是一項值得管理者深思的課題。

參，組織溝通型態與管道

一 組織溝通型態：

依組織結構來劃分，組織溝通可分為正式溝通與非正式溝通兩大類。

(一)正式溝通 (Formal Communication)

正式溝通是依循著組織權威路 (Line of Authority) 所作為計劃之消息流動的路線，其與組織的層級體制 (hierarchy) 是相配合的；內容包括組織對內、對外的公文來往，會議的召開及各種正式規章、手冊、通知等。正式溝通有三項目標(註11)：(1)經由層級制的權力路線，傳送決策與指示(2)將館員的建議、報告和反應帶回管理部門，(3)將組織廣泛目標告知館員。

正式溝通依溝通的流向不同又可分為三種：

1.下行溝通 (Downward Communication)

依據層級體制，上級將訊息傳給下級的過程。(註12)其通常為主管向部屬傳達命令、政策、提供消息，給予工作指示的手段，此為組織內部溝通最主要者。但下行溝通一般而言，極易造成訊息的失落、歪曲、誤會及被冷淡處理。

2.上行溝通 (Upward communication)

專題論述

有效的意見交流應求雙向溝通，即上情須下達，下情亦須上達。所謂上行溝通即組織中，下級人員向上級人員表示意見、態度的程序。當圖書館內有任何政策或措施實行後，可透過上行溝通讓主管人員測知部屬的態度和反應，以做修正。因此上行溝通對下行溝通而言，具有回饋作用。（註13）但據學者研究發現上行溝通卻是組織內最為不足者，且常為多數組織所忽略。（註14）造成上行溝通障礙的因素有：(1)管理的哲學和型態(2)在決策中忽略向上溝通(3)主管與部屬間缺乏互信(4)組織分散（註15）

3. 平行溝通（Horizontal Communication）

平行溝通是組織中各部門間橫向的資訊流動，因大多發生於不同的指揮系統間，故又稱跨越溝通（Cross-Communication）（註16）

其主要目的是：(1)協調工作(2)解決問題(3)分享資訊(4)化解衝突。（註17）由於現代組織日益擴大，職能區分日細，層級自然增多，為使各部門的工作能協調一致，不產生衝突與重疊，使得平行溝通的活動漸代替了上下溝通活動，成為組織內主要的溝通型態。（註18）

(二)非正式溝通（Information Communication）

正式溝通所關切者為組織的目標，其對於個人的滿足多加注意；而非正式溝通通常是基於人們的社會關係，跨越組織層級，不需顧慮組織結構及權力路線（註19），非主管所能控制，它一方面可滿足工作人員社交需求，一方面可彌補正式溝通的不足。

非正式溝通在組織中有以下幾點功能（註20）：

1.可彌補正式溝通的不足，傳達正式溝通中不能或不願傳遞的消息。

2.可用以瞭解館員心理的真正態度和需求，並發洩情緒。

3.同將上級人員的命令，轉變為部屬所能瞭解的用語。

4.可減輕組織內主管人員行正式溝通的負擔。

非正式溝通是傳達消息最快速的一種方法，當組織正式溝通過於緩慢不足時，非正式溝通的力量尤為明顯，但若非正式溝通太熱絡，也易破壞組織正式的權力運作。因此主管若能善加利用調配，使非正式溝通與組織的目標相配合，對工作效率提高將有莫大裨益。

二. 組織溝通管道

組織中正式溝通所使用的管道大致可分為書面（written）和口頭（oral）二種。（註21）

(一)書面溝通-----在大型或地區分散圖書館組織內，書面溝通為主要的溝通方式，而越小的圖書館組織，則較常使用非正式的口頭溝通。

（註22）書面溝通的形式有：公文、通告、備忘錄、刊物、專題報導、館員手冊、工作說明書、建議書及各種意見調查等。其優點有：(1)提供永久且統一的記錄，可供日後參考(2)具正式性(3)事前經縝密思考，錯誤較少(4)可傳達較仔細且複雜的訊息。缺點：(1)若撰寫不當，會使訊息混淆不清，造成嚴重錯誤(2)書面文件大都有時效性，須經常更新，費時且費錢(3)不能提供立即的回饋。（註23）

(二)口頭溝通-----形式有：晤談、口頭報告、討論會、會議、演講、電話連繫及部門之間的協調和諮商會談等。其優點有：(1)可提供立即的回饋及澄清的機會，是解決衝突的好方法(2)

專題論述

迅速詳盡的交換意見、適用於觀念上的意見交流(3)除語言外，尚可配合肢體語言來加強溝通。缺點：(1)易造成言辭誤解和遺忘(2)雖然口頭溝通速度快，但若參與溝通的人多時（如會議），卻變得非常費時(3)沒有記錄，難以保存。

每種溝通管道有其優點及適用的場合，選擇時應考慮以下的因素（註24）：

1.溝通的性質-----（1）屬何種類型的溝通（2）訊息是具公開或隱密性（3）溝通所需的資源，如時間、金錢。

2.管道中的成員-----（1）直接或間接涉入溝通的有那人（2）那些是解釋或傳達訊息的人，可信度如何（3）接受者與中介者的語言能力如何？

3.溝通所涉及團體內的人際關係及團體與團體間的關係。

4.溝通管道的特性-----如速度、回饋性、選擇性、可接受性、成本及責任性質等條件分析。

若能口頭與書面溝通二者配合使用，效果更佳，管理者若能建立一套適當且有效的溝通管道，才能有助於上下意見交流，提昇組織績效。

肆、組織溝通障礙與有效原則

一個良好而有效的溝通系統建立於設計良好的組織結構、健全的組織氣候及組織人員的彼此互信。（註25）雖然溝通是人們日常生活中不斷進行的一種活動，但不幸的是，溝通卻常常不能達到人們所期望的目的。馬虛（M. Marsh）曾指出「一個組織中成員對問題不同的意見與分歧的認知，是溝通困難的主要來源」

。（註26）

一組織溝通障礙

造成組織中成員意見溝通障礙的主要因素大致可分為三類（註27）

（一）人員個別差異

1.人格（personality）與認知（perception）差異-----所謂人格包括個人的態度（attitude）信仰（belief）、價值觀（value）及需求（need）；而認知是個人對某事物的看法與解釋。由於人格和認知的差異，導致個人常會憑著自己的認知和感覺，對同一項資訊加以選擇、過濾、修改並予以解釋，因而導致每個人對事件的看法和意見不一致。

2.地位（status）的障礙-----地位是指個人在組織內的階級與關係的屬性（attributes）。（註28）每個人在組織內有不同的地位、工作和身份，再加上利害不一致的因素，當然極易造成意見自由交流的障礙。

3.語言及語意障礙-----語文是代表事物的符號，也是人們交換訊息的媒介，對相同的語言卻可能會有不同的理解與解釋，亦會造成溝通上混淆。

（二）組織氣氛（organization climate）

在自由開放的組織內，個人可以自由發表意見及參與各種活動；但在獨裁的組織內，此種情形剛好相反。和諧自由的氣氛會使人們養成主動積極的工作態度及樂於溝通的氣氛；而獨裁沈悶的組織氣氛則易造成人們獨善其身，消極的工作態度。組織氣氛的好壞，主要決定於二點：

1.主管的態度和領導方式-----民主式的領導風格，易養成部屬表達意見的習慣；重視組

織中意見交流。而獨裁的領導與不佳的工作態度，易阻塞主管和部屬間的溝通橋樑。

2.特殊團體的影響-----在一個大組織中常包含著許多因工作關係、友誼或相同志趣而結合的小團體，當這些小團體的目標與整個大組織的目標不相配合而產生衝突時，就易影響整個組織氣氛及人員間的協調與合作。

(三)機械性障礙

1.組織設計上障礙----一個良好的組織需有明確的權責劃分，並提供成員意見交流的路線。組織部門一旦劃分不當，彼此連繫不足以及組織層級過多，都易造成溝通不良。

2.地理上障礙----當組織過於龐大，機構分散，就曾造成時空上的距離，使意見的傳達不但緩慢，且可能會經過中間單位的過濾（Filtering）作用，而無法達到正確且完整的資訊傳達。

雖然組織設計不良會造成溝通障礙，但並沒有一個絕對性的組織型態最適合於人員溝通。如公共圖書館分館的設立是為了提供當地居民快速且方便的服務，但相對的距離上的障礙必定會對整體組織溝通有影響，但卻不能斷言此種組織設計就毫無效率可言，應視組織的目的和性質而言。

二有效的溝通原則

組織中如何發展有效的溝通，使消息與意見的傳達能夠配合組織的行為和效率，是主管人員的重任。要使溝通能達預期的目的，應注意以下幾點：

1.明晰原則-----溝通者應慎選一種接受者易於瞭解的語言溝通方式來傳送訊息。

2.非正式組織的策略性運用-----若管理者

能妥善運用非正式組織以補充正式組織的管道不足，就能獲得有效的溝通效果。（註29）

3.多運用面對面的溝通（註30）-----只要條件許可，管理者應儘量使用面對面的溝通，因此種方式能讓雙方直接且相互注意到彼此對訊息的反應，尤是一些非語言的暗示。

4.簡單重覆的語言-----溝通者牢記使用簡單易懂且適合接受者的言語，必要時可用重覆來加強；此外應多利用回饋獲知接受者的瞭解程度。（註31）

5.善選溝通管道及訓練溝通技術-----由於口頭、書面或非語言的溝通方式皆有其優缺點，若能在適當的時機與場合選用適當的溝通方式可達到事半功倍的效果。此外溝通者須時常訓練自己的溝通技術，如面談與主持會議的技巧，書寫，閱讀及表達意見的能力。

伍、建議

溝通既然是組織完成目標所不可或缺的要素，以下乃筆者針對館內組織溝通所提供的建議：

一.注重圖書館行政主管的領導方式

上行溝通可以說是組織中最為缺乏且滿意度最低的一種溝通型態，而主管的領導方式則是決定此種溝通充分與否的主要因素。因此圖書館的行政主管應注意以下幾點：

1.建立開放的意見溝通管道，在組織設計上，同設立各種諮商制度、申訴制度、建言制度或意見箱等，充分給予館員發表意見及參與圖書館事務的機會，分享館員們的意見和想法，而非一味地下達命令。

專題論述

2.主動關懷部屬，多利用機會與館員接觸，尤其是最高層的主管。

3.對於館員提出的各項建議或報告，定要有說明或裁決，若只是敷衍了事，極易抹殺館員向上溝通的意願。

4.利用各種館員態度調查，實際深入地瞭解館員需求，訂立各種激勵措施，以締造民主、開放、活潑及和諧的組織氣氛。

二.設立健全的組織結構

一個大型圖書館的組織設計應力求彈性及擴充性，並考慮以下幾項：

1.適切合理的部門劃分與簡明的層級制度。

2.訂定館內溝通政策，以適合圖書館現有的溝通型態，管理風格和決策過程。

3.可定期出版館務通訊，將全館動態，如各種決策、計劃、館內規則變更、分館動態、館員消息等加以報導，不但可讓全館人員皆能獲得相等且正確資訊外，亦可連繫總館與分館的關係。

三.改進圖書館人員的溝通能力

為使溝通有效，所有的圖書館員皆應負起溝通的責任，改進本身的溝通技術，培養主動積極的溝通意願，如此才能真正發揮組織溝通效能。此外圖書館尚可舉辦各種溝通技巧的訓練，除可加強館員溝通能力外，亦可使館員瞭解館內溝通的重要性。

四.加強圖書館內的平行溝通

圖書館內由於各部門職能不同，常有本位主義存在，阻礙平行溝通的進行。因而圖書館主管人員可定期召開全館的館員大會及各部門的協調會，讓各部門人員交換意見與資訊，瞭解彼此工作的重要性，並藉此對整個圖書館系

統有全盤認識，以加強部門間的連繫合作。

綜合言之，要使組織內意見暢通無阻，訊息傳遞快速且正確，須靠組織中每位成員對溝通的瞭解，重視與努力。有效的溝通與開放的管道將可改進工作環境，製造高昂的工作士氣，提供人員更多的滿足感，這是圖書館管理人員所不能忽視的問題。（本文件者現任國立台灣大學醫學院圖書館）

註釋

註1：Keith David, Human Relations at Work (New York: McGraw- Hill, 1962) ,P.347

註2：.L.L. Huckman and S. G.Huneryager. Human Relations in Management: Test and Readings (Cincinnati: South-Western Pub., 1960) , P.225.

註3：Barbara Conroy and Barbara Schinler Jones, Improving Communication in the Library (Phoenix, Ariz.: The Oryx Press, 1986) , P.11.

註4：陳庚金，人群關係管理（台北：五南圖書公司，民68年），頁159。

註5：Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1960) . P35.

註6：William Scholz, Communication in the Business Organization(N. J.; Prentice Hall, Inc., 1965) . P.19.

註7：李茂政，傳播學理論（台北：時報文化，民73年），頁408。

註8：A. Sanford, G.Hunt, and S. H. Bracey.

專題論述

- Communication Behavior Organization
(Columbus, Ohio: E. Merrill, 1976),P.23。
- 註9：陳明芳，「意見溝通是普通的利器」，現代管理月刊112期（民75年5月），頁54-55。
- 註10：Norman D. Stevens, Communication through Libraries (Metuchen, N.J.: The Scarecrow Press, 1983),P.15。
- 註11：Conroy and Jones, Improving Communication in Library, P.15。
- 註12：Davis, Human Relation in Bussiness. P.253。
- 註13：Jane Forgotson, “ Communication in the library. ” Wilson Library Bulletin 24 (Feb.1960) : 425。
- 註14：劉玉琰，組織行為學（台中：國彰出版社，民70年），頁343。
- 註15：Stvens, Communication through Libraries, P.P.32-33。
- 註16：徐立德，人群關係與管理（台北：中華企管中心，民63年），頁120。
- 註17：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran. Library Management, 3rd-ed.
(Littleton , Co1. : Libraries Chlimited Inc, 1987),184。
- 註18：姜占魁，機關組織與管理（台北：政大企企中心，民59年），頁34。
- 註19：Stevens, Communication through Libraries, P.35。
- 註20：丁逸豪，現代企業人事管理（台北：五南圖書公司，民76年），頁256。
- 註21：同註 14，頁346-347。
- 註22：Richard Emery. Staff Communication in Libraries (London: Clive Bingley, 1975),P.84。
- 註23：Stueart and Moran, Library Management P.182。
- 註24：Arlyn J. Mekcher and Ronald Beller, “ Toward a Theory of Organization Communication : Consideration in Clannel Selection. ” Journal of the Academy of Management 10 (March 1976) :39-52。
- 註25：Roderick G. Swartg. “ Communication, ” in Local Public Library Administration, P.P96-108, 2nd ed, edited by Ellen Altman (Chicago: American Library Association, 1980),P.97。
- 註26：G..Eeward Evans, Management Techniques for Librarians (New York: Academic Press, 1976),P.153。
- 註27：Heckman and Huneryager, Human Relations in Management PP.563-570。
- 註28：同註 14。頁355。
- 註29：Harold Koontz and Cyrell O'Donnell 著；王眾生，吳守樸譯，管理學精義（台北：中華企業管理發展中心，民74年），頁466。
- 註30：同註14.頁356。
- 註 31. : Ruchard M.Hodgetts, Modern Human Relations at Work, 2nd ed. (Chicago: the) Dryden Press, 1984) .P.370。