

非正式人員人力資源管理規劃之研究 ：以國家圖書館為例

Management of Provisional Human Resources in National Central Library

林 敏 秀

Min-sion Lin

國家圖書館約僱人員

Employee, National Central Library

Email: short@ncl.edu.tw

【摘要 Abstract】

本研究以國家圖書館非正式人員為研究對象，透過問卷調查與訪談之結果，分析國家圖書館非正式人員（包括臨時人員、工讀生與志工）管理之現況及問題。研究結果可提供國家圖書館非正式人員在個人屬性、招募與甄選、訓練與發展、薪資與福利、績效評估與管理等層面上之議題探討。根據文獻探討、問卷調查與訪談之內容，提出相關建議，以供參考：一、建立非正式人員人力資源管理之模式；二、規劃非正式人員之職務說明書；三、以運用教學資源相關之網路及公告欄方式，招募適任的非正式人員；四、建構學習型組織，並建立有系統性的教育訓練；五、發揮非正式人員之個人專長；六、提供完善獎勵與福利制度；七、強化非正式人員與主管之關係；八、業務外包替代非正式人員之評估。

This study is designed to explore issues concerning the management of provisional human resources in National Central Library (NCL). Data have been gathered through questionnaire survey and in-depth interview. Analyses of the data may serve as helpful reference for discussions about personality traits of provisional employees, recruitment and selection, training and development, salary and welfare, as well as performance evaluation and management of provisional human resources. In addition to the data analyses, this study also conducts a general review of literature on provisional human resources and advances the following suggestions for future reference: (1) Establishment of a management model of provisional human resources; (2) Organization of job descriptions for provisional human resources; (3) Recruitment of competent provisional human resources via educational sources; (4) Construction of a learning organization and establishment of systematic training for provisional human resources; (5) Efficient employment of individual skills and knowledge of provisional human resources; (6) Formulation of a reasonable and adequate rewarding and welfare system for provisional human resources; (7) Solidification of the relationship between supervisors and

provisional human resources; (8) Evaluation of the possibility of replacing provisional human resources with outsourcing services.

關鍵詞 Keyword

臨時人員 工讀生 志工 人力資源管理 國家圖書館

Temporary staff ; Student assistants ; Volunteer ; Human resource management ; National Central Library

壹、前言

一、社會型態改變

2003年4月9日行政院院會開始推動行政法人化(草案)，行政院為提升政府效能，參照美、英、日、德等國家，引進企業經營理念，設計行政法人，使業務的推動更為專業與有效率。企業組織是以員工為組織運行之要件，為求組織運作，必須對於人力資源之問題進行探究。有鑒於當前世界各國政府及企業愈來愈重視建立核心能力，我國政府除積極推動政府組織再造外，亦積極推動核心能力專案，期能運用創新管理策略，革新人事體制並強化人力素質，為政府培塑廿一世紀具競爭力、知識力及回應力的高素質公務人力團隊，進而提升政府競爭力與整體施政績效。(張俊彥，2006)復鑒於運用核心能力提升公務人力素質與政府效能的重要性，各國政府也陸續發展核心能力的運用機制，並以此作為公務人員訓練發展及選用人才的重要依據。我國在挑戰二〇〇八：國家發展重點計劃及公務人員終身學習推動計劃中都提到了要強化公務人員核心能力、導引公務人員作有計劃的學習成長(王旭統，2004)，用於強化公務人力素質並提升管理效能。公立圖書館隸屬非營利組織，因其組織成立之目的，社會對營運績效不甚重視。但隨著同質性的非營利組織與營利組織出現，形成有限資源彼此競爭之情形。加上圖書館因使用者行為之改變、國民文化與休閒意識提升，其服務內容逐漸繁多。首當其衝則是圖書館人員輪值的問題，人力配置顯現不足。

二、人事經費不足

圖書館因經費不足之因素，僅能以有限人力提供服務，造成非核心業務上採用非正式人員，彌補人力資源不足之情況，爰應運而生。人力資源的開

發對組織生產力的提高與服務品質的提升，具有直接且關鍵的影響力。因此，非正式人員人力的發展，除能夠提升圖書館生產力與服務品質外，還能經由工作中實踐全人教育理念，以培養敬業樂群、品格健全、專業知識能力與資訊素養兼備的人才之目標(王晃三、廖慶榮、陳曷越、陳玉燕，2005)。非正式人員係屬臨時勞工一環，包括聘雇人員、臨時人員、工讀生與志工等。而現今電腦、網路及數位化科技日新月異且變動激烈，為圖書館營運帶來很大的變局，Google的崛起，使圖書館面臨了重大競爭對手，或將造成圖書館讀者的流失。館長曾淑賢(2011)指出從101年起，國圖組織改造縮簡為六組，新的組織編制關係國圖未來的發展，在新的組織架構下業務勢必重整，人員崗位重調、業務分工重整、經費預算重配、館舍空間重劃都必須審慎規劃，只有前瞻作為才能讓國圖開啟新的一頁。圖書館如何管理與運用非正式人員，來解決與彌補人力不足之窘境，實為值得探討之問題。

三、國外經驗引鑑

在1970年代，正值美國政府教育經費緊縮，許多圖書館無法增聘專業參考館員，改採薪資較低的非專業館員或工讀生，協助圖書館業務進行(張蕙美，2000)。此外，圖書館提供工讀機會，協助學生發展課外生活，輔助清寒學生的經濟需求。讓學生培養社會工作經驗及加強工作技能，間接增進圖書館與讀者之間的互動。其次，工讀生所累積之經驗，皆會影響其對於圖書館工作之認知，也相繫於日後對圖書館的印象、態度與使用。由此可見，非正式人員的特殊性與重要性，皆促使著圖書館應妥善運用與適當管理(王雅怡，2003)。因此，本研究期以實證方式，從人力資源管理的角度探討非正式人員之管理，針對我國圖書館非正式人員規劃及管理制度提供建議。

貳、文獻探討

企業將組織工作者分為核心與臨時員工兩種(Atkinson,1984; Mejia, Balkin, & Cardy,1995; Tan & Derek,1997),前者具有組織所需的專業技能,對組織有認同感,享有組織的福利,與組織維持長期而穩定的關係;而臨時員工則不隸屬組織,多數以從事協助企業增加的工作與非核心員工的工作為主,當任務結束時,則面臨解僱之窘。目前臺灣的圖書館人員聘用方式,大致上也與上述相同。因此,本研究冀望從臨時員工的觀點,來探討圖書館對於臨時員工的人力資源管理策略,以達到圖書館服務績效的提升與臨時員工生涯規畫的完成。圖書館的臨時員工分為志工、工讀生與臨時人員三種類型,以下針對三種類型在圖書館運用進行闡述。

一、志工資源在圖書館的運用

國內各公共圖書館的人力普遍不足,志工的加入服務除可使圖書館持續提供免費與優質的讀者服務外,更擴張社區教育及休閒文化功能,進而促進圖書館與社區間之互動關係。對於志工的教育訓練,必須著重於啟發志工自我成長的動力,志工訓練在志願服務人力的運用過程中是一項重要的工作,適切的訓練不但可增進志工專業知能和對工作的認同感,更可增進服務工作的品質,它是達成機構目標與個人成長的有效方法。Carvallho 建議公共圖書館應召募志工,以幫助櫃台的工作並支援開放時間的延長。(曾淑賢,2003;林勝義,2003;劉德勝,2003;Carvallho,1984)

(一) 志工參與動機

圖書館志工的參與動機有:(1)充實知識並獲取資訊,有助於自我成長及增加新的圖書館服務;志工對於圖書資訊查找與網路資源運用之相關課

程的需求最高;(2)本身對圖書館或博物館有興趣;多元化的課程有助於吸引志工參與教育訓練;(3)回饋社會,提昇社會地位,追求無形報酬之動機;(4)志工重視圖書館導覽工作,參與社交活動,促進人際關係;(5)打發時間;(6)受志工感動;(7)規劃退休後的生活;增進工作生活品質,志工工作如果很快樂,對其生活品質可有改善;(8)紓解生活上的壓力,增進志工工作的滿足;(9)與讀者互動覺得很快樂;希望志工工作能有助適應未來的改變;(10)喜愛閱讀,培養自己的興趣;(11)增進志工的工作績效;志工的人力可以發展。(曾淑賢,2006; Roy, 1997; 王精文, 1996; 林凱雯, 2008)

(二) 志工服務對圖書館之助益

圖書館運用志工之原因為:(1)解決人力不足問題;在開發志工人力資源方面:須考慮性別、年齡及是否曾於其它機構擔任志工;(2)在志工人力資源的運用方面:引進特殊專長人才,注重志工的專長使其適才適用;(3)加強志工教育訓練的多元化與彈性化;應建立完善的考核制度,明確獎懲制度,以提高管理滿意度,志工的績效評估及獎勵機制應落實執行;並進而提升組織承諾;(4)志工督導應發揮專業功能以達成組織目標;(5)增進民眾參與、建立良好社區關係;(6)增進民眾對圖書館的了解與利用知能。(曾淑賢,2006;蔡天生,2001;曾添福,2008)

(三) 志工管理制度

曾淑賢(2003)以台北市立圖書館的經驗為例,針對不同對象,規劃多元化的員工和志工教育訓練課程,就其教育訓練對象、教育訓練辦理單位、教育訓練辦理方式、教育訓練主題內容、需求調查與課程評鑑,首先必須確立志工教育訓練的重要性,包括:(1)增進對圖書館工作環境及業務的認識;(2)增進對志願服務倫理及精神的了解;(3)

增進志工對組織的認同及加強與組織的聯繫；(4) 傳承資深志工的經驗及增加志工的聯誼。而採用的訓練方式也非常多元，以適應不同時空、志工對象和實務的需求，分成演講、講習、分區會議、參訪觀摩、研討會、網路教學、示範操作、國內外進修或參訪等。

各館應訂定志工管理制度，包括志工需求評估、志工招募、宣傳與甄選、志工組織與運作、志工訓練、輔導管理、聯誼、激勵與福利、績效評估與表揚等內容，及在其志工管理時所遭遇到的問題等。尤其志工的教育訓練，宜訂定下列目標：(1) 組織發展：增進組織內外彈性以適應環境變遷；認知志願服務的內涵，乃在協助志工儘快認識服務的環境，及早進入工作狀況；(2) 組織工作設計：定義義工工作內容職責及所需技能，熟練志願服務的技巧；(3) 啟發志願服務的精神，促其真心投入志願服務工作。志工訓練的策劃其重點包括：(1) 訓練需求的評估；(2) 訓練課程的設計；(3) 授課教師的接洽；(4) 訓練經費的籌措。志工工作評量的目的：(1) 增進自我了解；(2) 強化志工信心；(3) 改善服務缺失；(4) 調整服務工作；(5) 強化督導功能；(6) 增進志工與機構的關係。尤其運用志工的實務，包括：(1) 訂定志願服務的政策及計畫；(2) 招募和遴選：尋找適合的人至適合的工作，依據機關需求評估招募志工；(3) 辦理志工教育訓練；(4) 輔導志工組成志願服務團隊；(5) 指定專人負責督導及考核；(6) 薪資福利：符合獎勵的公平性和一致性；提供適當的福利及獎勵。(7) 勞資關係：健康的勞資關係，如申訴的機構、溝通管道等。如何建立完善的志工制度及做好志工管理，是十分重要的，唯有良好的志工管理制度，才能充分運用志工資源。(王精文，1996；何秀娟，2004；林勝義，2006)

(四) 志工管理之困境與解決方法

志工管理的困境及解決模式如下：(洪俊耀，1996；何秀娟，2004；劉德勝，2003)

1. 人員管理的問題，服務品質低落、排班報到率降低。解決模式：(1) 加強服務理念宣導；(2) 落實考核；(3) 成立關懷小組及讀書會等功能，以關懷志工來提高責任感及榮譽感。
2. 組織管理問題。解決模式：(1) 安排志工商涯規劃課程；(2) 策劃新的服務品質與觀念；(3) 設計實用的訓練課程；(4) 強化考核，嚴格淘汰，適度補充新進志工，以維持組織正常運作。
3. 舊有組織分工方式已無法應付新的任務。解決模式：在既有組織架構下，設立關懷小組、讀書會、專案小組等。
4. 志工常有推諉，不能擔負重任現象。解決模式：(1) 建立完整的志工溝通與資料保存制度；(2) 培訓及工作分配採漸進模式；(3) 使工作豐富化，以培養其獨當一任的能力。
5. 團體氣氛不良。解決模式：承辦人員有責任去改革組織、發展組織，開發多元化志工人力資源，完成組織變革。
6. 設計線上教育訓練課程；
7. 提高誘因，留任人才；
8. 志工組織獨立自主；
9. 健全志工網站內容，以發揮其功能；
10. 志工成為有效資產，而不是負擔。

對於運用志工資源及進行志工管理時歸納提出建議：(1) 訂立明確之志工商務計畫，建立公共圖書館或博物館志工聯盟，做好運用志工資源的事前規劃及各縣市文化志工組織法人化；(2) 編列適當的經費以推動志工商務，固定專職的志工商務承辦人，圖書館工作人員態度應改進，詳細擬定志工資源管理程序；(3) 開發多元化志工人力資源，人力資源的充分運用；(4) 具體的招募策略，主動出擊；(5) 建立完整的志工溝通與資料保存制度，分

配服務工作時配合志工的專長；(6)定期舉行志工教育訓練需求調查，設計線上教育訓練課程，落實志工考核制度；增加志工自我成長與發展相關教育訓練課程；(7)提高誘因留任人才，運用志工為圖書館行銷，積極開發青少年志工，建立志工教育訓練的參與獎勵制度；(8)志工組織獨立自主；(9)建構志願服務網路之體系，健全志工網站內容，以發揮其功能，增加圖書館工作人員，與志工以及志工彼此之間的互動；(10)志工成為有效資產，而不是負擔。(何秀娟，2005；林育瑩，2002；林凱雯，2008；曾添福，2008)

二、工讀生資源在圖書館的運用

十九世紀後，美國大學及學院圖書館即廣泛地僱用學生助理擔任部份業務，此舉不僅有益圖書館業務，學生們亦可藉此獲得寶貴經驗，培育良好工作習慣及增加適應力，並建立良好人際關係。Fuller(1987)認為學生是圖書館最具有效率及生產力的人力資源之一，圖書館提供學生工讀機會，更是對整體教育有重要的貢獻。衡諸國內實情，大多數學校圖書館、公共圖書館等也都有僱用學生協助業務，在業務之應用範圍也各有不同。到底圖書館有哪些業務可藉助學生協同完成？茲依朱碧靜(1996)個人工作經驗，就技術服務及讀者服務的功能業務分述之：

- 1.技術服務：學生們只要稍作訓練，便可協助作業，館員們則必須進行事後審核以確保作業品質；
- 2.讀者服務：(1)出納流通，可讓學生協助圖書借還書作業；(2)書庫管理，書刊上架、讀架工作；(3)一般諮詢；(4)利用指導，擔任書目指導工作。在有限人力資源下，邀請學生擔任講解工作，不失為可行辦法。只要館方事前擬定講解大綱，再對學生實施職前訓練，透過年輕學子輕鬆有趣的表達方式，反

而更能傳播指導理念。

王冕三等(2005)指出圖書館工讀困擾現象計有：(1)工讀生不清楚其上下游作業；(2)工讀生工作表現不盡理想；(3)工讀生向心力不足；(4)工讀生欠缺服務熱誠；(5)工讀生人力流動率偏高；(6)工讀生日常工作表現不易掌握。透過以上分析後發現根源問題是：(1)館內欠缺有效激勵及互動分享機制；(2)館內欠缺共通性工作的整合，如統一職前訓練；(3)館內多仰賴經營管理，少有制度、程序、辦法等規範；(4)工讀生基本資料與工讀紀錄保存管理不易；(5)工讀人力供應機制尚未規畫完備。王冕三等並提出解決問題對策，計有：(1)設計工讀備忘錄並制定標準化作業守則；(2)開發自動化工讀服務管理系統；(3)設置獎項鼓勵服務創新與敬業品格；(4)定期舉辦工讀生職場導航。

對圖書館工讀生管理提出之建議：(張蕙美，2000；王淑嫻，2009；王雅怡，2003)

- 1.專人負責工讀生的管理，規劃完善的工讀生管理制度：(1)制定人力資源管理策略；(2)工讀生督導者的人力規劃；(3)建立工讀生學期型契約制度。
- 2.工讀生工作分工化，加強工讀生的工作訓練與發展，擴展工作技術等硬技能方面的能力
- 3.訂定明確的工讀生工作職責，落實轉介服務：(1)擬定工作說明書與工作手冊；(2)建立工讀生工作知識庫。
- 4.運用資訊科技建構工讀生工作資訊之傳遞管道，如設立工讀生網頁、電子郵件等方式。
- 5.定期進行服務評鑑：可增進學生對於未來職業環境的認識與瞭解、面試與應徵工作的技巧、擁有成熟的工作定向、職涯發展等有關職涯規劃與信心方面的能力。

三、臨時人員資源在圖書館的運用

臨時人員係由圖書館以業務費或其他人事費

支應，僱用按月或按時計酬之臨時人員，此等人員無學歷、經歷、考試等資格之限制。其待遇標準視各圖書館預算充裕與否而自行訂定，工作期限不定，無法享有一般正式人員之待遇與福利(楊源仁，2003)。Chervinko(1986)認為人力不足是學術及研究圖書館管理者或經理人所面臨的主要問題，面對預算的刪減，除了傳統圖書館功能外，更多新的發展，如新增自動化業務、過度成長的目錄、館藏增多及空間的不足，共同促成過重的工作負擔，解決此一窘境的可能方案，便是運用臨時人員。

(一)臨時人員對圖書館之助益

針對臨時人員管理體制而梳理出共通之特色：(1)並非單為補充常任人力不足而設：在於財務及管理上的本質上，圖書館支付臨時人員同樣薪水，卻從事類似工作的所得，而圖書館只需作短期的財務承諾；(2)部份人員職責程度與工作項目無硬性規定：具備特殊需求資格的人士可被僱用。(3)常見體制外僱用情形：臨時人員是很有彈性，他們可以很容易被增加或減少以滿足計畫需求，那些不如預期表現的人員可容易地被遣散；(4)彈性設計臨時人力管考機關；(5)職務屬性非臨時性惟一決定因素；(6)權益不以任職期間為決定基礎：當空窗期發生時，臨時人員可能成為正式員工優良條件的候選人。(Chervinko，1986；曾介宏，1999)

(二)僱用臨時人員之困境

僱用臨時人員的主要缺點，並亟待檢討改進之處：(1)缺乏明確的臨時人力資源管理政策，並對工作的承諾，需要更緊密的監督；(2)各類臨時人員權益寬嚴不一，管理體制缺乏成長彈性；(3)進用資格寬鬆，人員素質無法掌握；(4)缺乏完備之管理考核機制，難以發揮獎優汰劣之功能，最主要的問題在於需要長期訓練，卻有著高頻率的人事變

動；(5)缺乏防止常任化機制，演變成長期任職之臨時人員；(6)與常任人員管理體制未明確區隔，形成管理困境，無可避免的一些人事變動及可能的高人事異動，常常很少能留住此類臨時人員；(7)退離規定與臨時人員建制精神歧異，失業福利可能增加臨時人力的花費，這項政策在給付上隨圖書館而有所不同，這類給付可能包括在臨時人員的人事費用上。(Chervinko，1986；曾介宏，1999)

(三)對臨時人員之建議

臨時人員對於組織而言，實有利弊之處。因此，多位學者對於政府單位僱用臨時人員，提出以下幾個方面的建議：(1)聘用制度面；(2)管理制度面；(3)績效評估面。(Chervinko，1986；曾介宏，1999；李建良，1999；呂育誠，2006)

Chervinko(1986)針對美國 59 所圖書館進行調查研究提出建議：(1)僱用方面：對某些計畫，圖書館可尋求人力仲介，他們可僱用、訓練、選擇合格人員以適應顧客的要求。僱用大批臨時人員是需要很好的邏輯技巧及能力，以創造有效的程序，發展一系列僱用申請的專業資格需求是有助益的，不合格者可很快地被剔除。(2)訓練方面：因為計畫在正常情況下是有時間限制，臨時人員所需的訓練有些不同於正式人員。臨時人員常需要快速地訓練以使他們儘速具備生產價值。書面的程序、訓練錄音及錄影帶、擴大的真實範例及團體指導有助於加速流程。(3)工作表現評估：如同正式人員，臨時人員必需有定期性的工作表現評鑑。特別是因為必需完成的工作表現，可能因短期工作經驗而顯得困難。

我國行政機關臨時人員，多年以來卻有長期僱用的問題，故為避免日後衍生爭議起見，儘速完成法制化，同時完善規劃各機關施行的分工模式與配套措施，實有其必要性。並主張未來約僱與臨時人員管理內涵，不僅只是提供工作機會而已，更應是

制度、組織、人員三類因素的整合。對管理體制之改進建議：(1)法制體系之調整與建構；由下而上，重新建立符合實際需求的臨時人力資源管理體制；(2)臨時人員管理制度應以彈性為重，在不妨礙正式人事制度運作的前提下，滿足機關彈性用人需求；(3)重建新制優於修正現制，融入整體人事行政體系，以發揮協同與分工效益；(4)調合臨時人員的多元功能與制度設計經濟；(5)進用資格之法制化；兼顧人力素質的確保與機關用人需求的緊迫性、專業性的需求；(6)進用方式之調適與選用：程序便宜與制度明確兼重；(7)高度專業性工作不宜由臨時人員擔任，除了重視新進人員所能發揮的專業與成果外，也要兼顧既有人員工作權益保障；(8)進用期限之限制；明確區分常任人員與臨時人員體制，並建立防止常任化之機制；(9)臨時人員的權益設計應建立明確合理之基礎，兼顧薪給制度之公平性與權宜性(曾介宏，1999；李建良，1999；呂育誠，2006)。因應人事精簡政策，晉用臨時人員或非常任的聘用人員(約僱人員)，不僅合乎經濟考量，也可活絡組織人力，共同為組織的使命效力。

歸納以上之文獻探討，及孫煒(2004)針對非營利組織人力資源策略管理的各項環節的主要意涵之看法，略示修正，逐一討論。

1. 招募與甄選

柯林斯(2002/齊若蘭譯，2003)在《從 A 到 A+：向上提升，或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧秘》一書提到：

如果你能想辦法吸引適合的人上車，安排他們坐在適當的位子，並讓不適任的人下車，並且把對的人放在對的位子，你們就可以研究出如何開往正確的方向，適合的人才，才是公司最重要的資產。

林勝義(2006)也認為志工招募的主要目的，簡單的說就是如何找對人，作對事。對人力資源管理

措施中發展及運用優秀人才的重要性，都做了很淺顯的解釋。招募與甄選是用人管理的兩項步驟，圖書館非正式人力資源規劃安置前的實務階段，須確立圖書館的需求，設計甄選考核制度。包括招募新進的非正式人員及評選他們的工作條件為何。由於以人為傳遞服務優劣的關鍵性因素，在招募時，應透過嚴格且正式的甄選程序，運用一些技術辨別最好的人才，篩選出熱忱、有目標，具服務導向的非正式人員。

2. 訓練與發展

圖書館訓練、教育及發展的目標，在使非正式人員認知其服務內涵，熟練非正式人員的服務技能及啟發非正式人員的服務精神。經由不斷的訓練及教育，開發圖書館的人力適應環境變化，提升成員的素質，不斷的增強專業知能，傳遞圖書館的價值觀與規範，以確保各項服務績效。尤其第一線的成員如有工作相關的知識、技能與服務的訓練，能提升其處理讀者各項需求的能力；特別是當服務不如讀者預期或期望時，可採取有效的服務補救措施。

3. 薪資與福利

臨時人員管理制度若依人事行政法制體係而言，基本上是不存在的。從實務面觀之，卻可以發現臨時人員長期以來，已成為我國政府機關固定的人力配置方式，臨時人員遂成為我國各級政府機關人事運用常態現象。此種制度與實務落差，面臨政府精簡組織政策時，長期任職臨時人員的權益就將呈現影響。因此，關於臨時人員職務再定位，前述文獻已多有論及，有賴相關人事行政部門研議。由於志工並不以謀取薪資報償為目的，他們到非營利組織工作，經常不是為了生計，而是對組織目標和價值觀的認同，為了某種精神上的希望和滿足。對於他們精神上的激勵措施也算是無形的報償。長期地無報償或低報償的工作環境，可能是非營利組織

高流動率的原因之一。再者，員工與非正式人員的心理感受與物質報償均應重視不可偏廢。非營利組織的管理者如何使兩者有效的合作；其管理方式將影響現有成員對主管領導決策的滿意程度，也影響了成員的流動率。

4. 績效評估與管理

非營利的組織並不追求利潤，較宜重視績效管理。郭昱瑩(2005)以為績效係有效率的應用資源，以提供有效益的服務或產品。一般所稱績效包含效率、效能與滿意度。績效管理強調組織管理以績效與成果為依歸。績效評估是對非正式人員平常工作表現、態度的反應，與人的互動關係及未來發展的潛力，予以公平而合理的考核系統。績效考核的選擇與執行是影響成員行為的重要力量，當組織以績效評估作為影響成員績效的措施時，成員會從績效考核中瞭解組織對自己工作上的期望與表現的缺失，進而獲得改善與進步的空間。

透過公平的績效考核，將留住優秀成員。此種績效衡量指標又多半和薪資辦法相結合，訂定激勵性獎勵辦法，用以激發成員發揮潛力，提升服務品質。

本研究乃就國家圖書館非正式人力資源管理的議題：招募與甄選、訓練與發展、薪資與福利、績效評估與管理提出相關研究主題，俾使國家圖書館非正式人力資源的績效作最大的發揮，以提升國家圖書館的整體績效，使其營運成果更能對社會大眾擔負其應有的責任。

參、研究方法與設計

本研究以國家圖書館之非正式人員 212 位(包括臨時人員 34 位、工讀生 117 位與志工 61 位，不含行政院約聘雇人員人力)與直屬部門之主管 10 位為對象，共計 222 位。以問卷調查法與深度訪談法，針對國家圖書館非正式人員之管理現況進行研究與普查。藉由文獻分析，歸納本研究之四項構面：招募與甄選、訓練與發展、薪資與福利及績效評估與管理，進而探討國家圖書館非正式人力資源管理實務之面向，見圖 1。

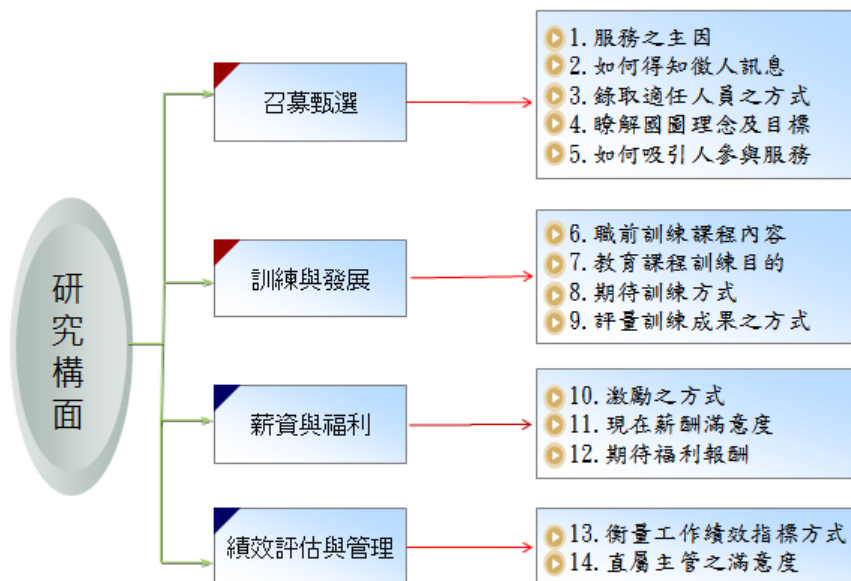


圖 1 非正式人員之管理調查問卷研究流程

問卷設計以文獻分析後的四項構面為核心，並參考王雅怡(2003)《大學圖書館工讀生之運用與管理》之研究問卷。為求內容之效度與信度，邀請 4 位國內圖書館管理之專家，評析內容效度之適切性，以提供問卷修正之參考。至於信度部份，本研究挑選國家圖書館非正式人員 40 名進行前測，瞭解受測者之意見分佈情形及其差異比較，以非正式人員對直屬主管管理方式的看法之個別層面及整體層面 α 係數來看，Cronbach's α 整體係數為 0.9606，顯示問卷具有良好之信度。

深度訪談法內容係以孫煒(2004)針對《非營利組織人力資源策略管理之體系建構》為參考依據，透過專家評析，加以修正，以補強不足之處。訪談對象為 10 位主管(採訪組、編目組、閱覽組、特藏組等)。本研究以國家圖書館非正式人員為研究對象，包括圖書館臨時人員、工讀生、志工等，但不包括該館現有行政院約聘雇人員、人力派遣及業務外包人員；也不包括替代役、國防役等人力資源。國家圖書館體制下之非正式人員，分聘雇人員、臨時人員、工讀生及志工等。聘雇人員指依行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法進用之人員，大都為因應各機關臨時新增業務或專業研究設計等工作，而機關現有人力無法調配或受編制員額之限制，無法補充人力的情況下，所採行的權宜措施。此一人員進用方式，因進用條件較具彈性，且不受編制員額的限制，在公務整體人力運用上，具有適時調節盈缺的功能，對業務推動有相當大的助益(楊源仁，2003)。聘雇人員因享有公務人員之義務與福利，較不受遣散之威脅，故本研究對象不包括之。

肆、研究結果分析

本研究藉由非正式人員之問卷調查與深度訪談之研究結果，可進一步瞭解國家圖書館非正式人員人力資源運用現況以及規劃管理。茲將問卷調查結果分析與深度訪談結果分析分別加以概述進行

說明。

一、問卷調查結果分析

主要是針對國家圖書館非正式人員調查問卷之結果，進行歸納分析。共分五部份予以討論分析：(1)招募與甄選；(2)訓練與發展；(3)薪資與福利；(4)績效評估與管理；(5)基本資料分析。本研究樣本之發放以國家圖書館之非正式人員為對象，共計有 212 人。共計發放 212 份問卷，刪除無效問卷 44 份，有效問卷 168 份，有效問卷回收率為 79.25%。有關國家圖書館非正式人員管理現況及規劃分析，茲將其綜合歸納如下：

(一)招募與甄選

1.不同職別人員參與國家圖書館服務主因之差異分析

在 168 位樣本中依據擔任職務不同類別人員加以差異分析。非正式人員，不論擔任職務類別，一半以上都以賺取生活費為主要目的。在性別上，男性較不認同圖書館工作會帶來成就感，女性則認為圖書館工作能為自己累積專業經驗(14.9%)。在婚姻狀況上，已婚者不認同工作是為累積專業經驗，未婚者則認為工作是為累積專業經驗。其中臨時人員(78.3%)及工讀生(63.2%)是以賺取生活費為工作目的。志工則以有效利用時間及回饋社會為參與國家圖書館服務最主要的原因。另 51-55 歲者，工作之主要目的為對圖書館有興趣，因係為臨時人員之故，薪資報酬無法提高之情形下，只能轉為對工作之興趣。在服務組別上，以技術服務者，認為工作之主因是以累積專業經驗。在專業背景上，圖資科系者除了以賺取生活費為主要目的，其次則認為工作能為自己累積專業經驗，非圖書資訊科系者則認為工作是為有效利用時間。

2.職務不同類別人員得知徵人訊息管道之差異分析

在 168 位樣本中依據不同類別人員加以差異分析，不同類別的人員大都以圖書館人員相互介紹最多。在性別上，男性以校園招募進入國圖佔 2.1%，其來源管道係由學校老師介紹而來，但其實是國圖與學校老師合作並不多見。志工、已婚者、高中及專科者，較少從網路資源獲知徵人消息。教育程度方面，研究生由圖書館網站公告訊息欄得知國圖徵人啓事居多，佔 37.5%；由此可見，研究生利用國圖網站獲知徵人訊息是引發其至國圖服務之重要管道。閱覽組中之其他人員係由擴大就業專案而來，並於國圖工作兩年後轉任當志工。

3.館方應如何吸引非正式人員參與圖書館服務

吸引非正式人員參與圖書館服務之方式，以利用工作內容的吸引力最多(51.2%)，其次為接近教學研究資源(43.5%)。教育訓練制度(39.3%)為第三，其他則以提高薪資或獎金較能吸引非正式人員參與圖書館服務。

4.非正式人員瞭解圖書館的理念及目標之方式

非正式人員認為瞭解圖書館的理念及目標之方式，以正式人員知識經驗傳達最多(66.7%)，其次為職前訓練講習(54.2%)，導覽介紹(34.5%)為第三，可見大部份人對正式人員知識經驗傳達瞭解圖書館的理念及目標之方式較為認同。

(二)訓練與發展

1.非正式人員需求之訓練課程內容

非正式人員在訓練課程中，認為工作上最需要者依序為：資料檢索技巧最多(53.6%)，其次為人際溝通的技巧(47.6%)，電腦操作技巧(38.1%)為第

三，其他則建議依自己職掌給予專業部份的訓練等。

2.非正式人員教育課程的主要目的

非正式人員認為教育課程的主要目的，依序為：提升工作所需要知能(79.2%)最多，其次為增進圖書館服務品質(52.4%)，獲得新視野、新技術和新觀點(44.6%)為第三，其他則建議教育現場工作人員及問題解決的能力等。

3.非正式人員期望教育訓練課程之進行方式

非正式人員希望未來參加教育訓練課程時，採取之方式，以實地參觀最多(58.9%)，其次為師徒制訓練方式(32.1%)，專家學者演講為第三(32.1%)，顯示一半以上之人員希望未來參加教育訓練課程時，採取方式最好為實地參觀。

4.館方應如何評估非正式人員的訓練成果

非正式人員認為館方應如何評估非正式人員的訓練成果，最主要為實際操作最多(67.3%)，其次主管實際觀察(63.7%)，評量(32.1%)為第三，可見非正式人員大都認為評估訓練成果以實際操作為最有效之方法。

(三)薪資與福利

1.非正式人員認為激勵非正式人員之有效方式

主要為提供福利措施(81.0%)最多，其次為主管及館員肯定其工作能力(59.5%)，公開表揚、獎勵(31.0%)為第三，非正式人員一半以上者認為以提供福利措施為較有效之方法。

2.非正式人員對薪酬(交通及誤餐費)制度及福利報酬之滿意度

非正式人員對於現在薪酬制度的滿意度，認

為令人滿意(44.6%)最多，其次認為與工作付出不成比例(27.4%)，比其他同業低(25.6%)為第三。其中臨時人員認為福利報酬比其他同業低估 47.8%，工讀生對現在的薪酬制度滿意佔 45.3%，志工對現在交通費滿意為 67.9%。服務年資在四年以上者大都對現在福利報酬不大滿意。

3.不同類別人員對薪酬制度之差異分析

在 168 位樣本中依據不同類別人員加以差異分析，發現大部份人員認為現在的薪酬(含交通及誤餐費)制度認為滿意。在性別上，男生要求有免費午餐供應(2.1%)，女生則有要求加薪、加班費之建議(2.5%)。在教育程度方面，大學畢業者認為薪資比其他同業低(48.0%)；尚在大學就學之其他人員則要求加薪及免費午餐供應等。在年齡分析上，年齡在 31-35 歲者認為薪酬與工作付出不成比例，年齡在 41-55 歲者認為薪酬比其他同業低。在服務組別上，編目組認為薪酬與工作付出不成比例，因為他們認為每月有工作量之壓力；其他行政組別則認為薪酬比其他同業低，但工作環境安定。

4.非正式人員認為應有的福利報酬

非正式人員認為福利報酬應包括有：三節獎金佔最多(65.5%)，其次為績效獎金(56.5%)，禮品、禮券(42.9%)，其他則要求有退休金給付、適用勞基法、可提供與館員同等的借書福利等。顯現大部份非正式人員認為以三節獎金的發放較符合所需。

(四)績效評估與管理

1.衡量圖書館非正式人員的績效指標方式

衡量績效指標方式依序為：工作服務態度(67.3%)，日常的工作紀錄(44.6%)及工作行為(44.6%)，可見大部份人員認為衡量績效指標方式，以工作服務態度為較佳之方式。

2.非正式人員目前所擔任的服務工作

以圖書資料整理(38.7%)最多，其次為行政業務支援(25%)，顯現非正式人員所擔任的服務以圖書資料整理為最多，內容多傾向於簡單工作。

3.非正式人員的直屬管理人員

非正式人員的直屬管理人員以組員(47.6%)最多，其次為編輯、助理編輯(19%)，主任(19%)，顯示非正式人員的直屬管理人員以組員為最多，並在受訪直屬主管職級背景分析中，與問卷對象所問之主管相同。在不同類別人員差異分析部份，發現非正式人員的直屬管理人員以組員管理最多；已婚者及專科、高中(職)受主任直接管理，以臨時人員較多；工讀生及志工大部由組員管理。

4.非正式人員對直屬主管管理方式的看法

本題採李克特氏五點量表(Likert-Scale)，依序為非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意等五個選項，給予 1~5 分，詳見表 1。

表 1
直屬主管管理方式的看法統計表

直屬主管管理方式的看法	平均同意度	同 意 度 百 分 比				
		非常不同意 a	不同意 b	無意見 c	同意 d	非常同意 e
瞭解我工作上的問題和需求	3.977	1.8%	7.7%	10.7%	50.6%	29.2%
給我適當的充分授權	3.916	0.6%	6.0%	20.8%	46.4%	26.2%
適時告知我的績效表現	3.644	1.8%	7.1%	32.7%	41.7%	16.7%
關心我工作上困難	3.911	2.4%	7.7%	13.1%	50.0%	26.8%
分享彼此的意見	3.794	3.0%	4.8%	26.2%	42.3%	23.7%
尊重與關心	3.952	2.4%	4.2%	19.0%	44.6%	29.8%
凡事以身作則	3.908	2.4%	4.8%	22.0%	41.7%	29.1%
對工作極為熟練	4.002	1.8%	4.7%	18.5%	41.7%	33.3%
鼓勵我參加員工的學習	3.640	3.6%	4.1%	34.5%	40.5%	17.3%
會重視我的權益	3.949	3.5%	3.6%	16.7%	47.0%	29.2%

平均同意度計算方式 = (1xa) + (2xb) + (3xc) + (4xd) + (5xe)

(非常不同意=1、不同意=2、無意見=3、同意=4、非常同意=5)

(五)國家圖書館非正式人員個人屬性特色

有關接受調查之國家圖書館非正式人員基本資料分析如下表，詳見表 2。

表 2
基本資料分析表

資 料 名 稱	項 目	百 分 比
性別	男	28.0%
	女	72.0%
婚姻狀況	已婚	20.8%
	未婚	79.2%
擔任職務	臨時人員	13.7%
	工讀生	69.6%
	志工	16.7%
教育程度	碩士	3.6%

(續下表)

(接上表)

資 料 名 稱	項 目	百 分 比
	大學	15.5%
	專科	6.5%
	高中(職)	9.5%
	研究所在學	9.5%
	大學在學	55.4%
年齡分布	25 歲以下	59.5%
	26-30 歲	11.9%
	31-35 歲	1.8%
	36-40 歲	3.6%
	41 歲以上	23.2%
服務年資	1 年以下	52.4%
	1-3 年	33.3%
	4-6 年	2.4%
	7-10 年	3.0%
	11 年以上	8.9%
服務組別分佈	採訪組	7.7%
	編目組	8.9%
	參考組	6.5%
	閱覽組	43.5%
	特藏組	9.5%
	期刊文獻中心	12.5%
	漢學研究中心	4.2%
	其它	7.2%
是否畢業於圖資相關系所	是	13.7%
	否	86.3%

二、非正式人員管理主管訪談結果分析

非正式人員部門主管深度訪談對象共十位，詳見表 3。

(一)受訪主管基本資料分析

表 3
受訪部門主管教育程度背景分析

受訪者教育程度	人 數	所佔百分比
博士	2	20%
碩士	6	60%
學士	2	20%
合計	10	100%

(二)人力資源規劃

1.非正式人員隸屬必要之人力資源

全部受訪主管認為非正式人員經長期服務後，對國圖作業較為熟悉，確已成為國圖必要之人力，特別是對臨時人員部份，幾乎已視同國圖正式人員，因其能補正式人員不足部份。目前非正式人員對業務協助甚多，但限於人事任用及經費問題，無法有增加或培訓的進一步考量。所以基本上是各組室以當年度的業務費額度為基本考量，考慮有那些工作內容、資格條件及需求人數為依歸。

2.職務說明書之制定

非正式人員在國圖已成為必要之人力，臨時人員流動率小，工讀生流動率大，為健全行政管理及人力資源之分配與運用，有必要制定非正式人力資源之職務說明書。職務說明書主要內容應包括：(1)所在單位；(2)工作項目；(3)工作權責；(4)所需知能；(5)工作所需之資格條件；(6)管理及獎懲辦法；(7)所執行業務的相關知識與常識。

3.業務外包替代非正式人員之考量

國圖目前技術及讀者服務均有部份業務外包，大部份主管考慮部份業務外包，可以省卻館方管理及訓練上困擾，也有認為確可達到效率、管理

及要求，但缺點就是相對經費較高。且業務外包的費用實際上比工讀生的費用要高，在政府預算每年刪減的情況下，是否圖書館所提出之外包專案每年都有適當的經費支應，是令人懷疑的。鑒於工讀生流動率大，國圖也有部份業務外包能否代替非正式人員之考量。

(三)招募與甄選

1.加強非正式人員認同發展圖書館的理念及目標

直屬主管認為使非正式人員認同圖書館的理念及目標，可藉由以下方式：(1)導覽介紹；(2)教育訓練活動；(3)知識經驗傳達；(4)實際工作指導；(5)書面或多媒體介紹等各種方式來加強非正式人員之理念。

2.以教學研究資源為誘因方式，吸引非正式人員參與

直屬主管認為吸引非正式人員參與圖書館服務之誘因有：(1)增加圖資專業職能；(2)工作性質單純；(3)接近教學研究資源；(4)吸收工作經驗；(5)抵相關實習學分；(6)與學校老師合作招募；(7)健全錄用制度；(8)獎勵機制；(9)教育訓練制度。

3.運用多元管道招募適任的非正式人員

直屬主管認為國圖招募非正式人員之方式有：(1)國家圖書館全球資訊網首頁公告欄；(2)圖書館學會網站；(3)由現職人員介紹學弟妹；(4)系所公告欄貼示徵人啟事等方式。所以招募管道應多元化，可以透過網站公告及與學校老師合作招募，增加不同來源之工讀生加入，以免管理上之困難，且能由多元管道工讀生加入，無形中幫圖書館建立行銷之管道。

4. 進行面談了解其個人特質及適任性，為錄(進)用適任的非正式人員之首要辦法

國圖在徵募人力的訊息中，直屬主管即列出所需之資格條件，再就書面的履歷進行審核，由應徵者中選擇經歷資格符合者進行面談，了解其性向及適任性，始考量僱用與否。並經過面試及試做及實習，確認是否適合其執行的業務，適合者才辦理相關錄用之行政程序。

(四)訓練與發展

1. 未規劃非正式人員與未來工作發展的研習課程

直屬主管的看法認為目前並無此類規劃，但認為應予規劃研習的機會，因事涉人事管理及經費預算，宜以全館之角度通盤考量；若情況許可，亦建議從大方向進行規劃。人力素質提昇對館務自然是正面發展。但可鼓勵或要求非正式人員參加館內自行舉辦的研習課程，或視經費及名額許可下，館方付費提供其參與外面機關之研習。

2. 引入導師(師徒)制的訓練方式，是現最可行方式，但不容易落實實行

因現在有些部門採用此項制度多為協助館員進行其業務人力所不足的例行性實務操作，諸如建檔、加工、清點，移書等。由於非正式人員流動率

頻繁，難以有系統地建立訓練制度，引入師徒制的訓練方式，是現今最可行方式，也有責任制的意味。例如在書庫的業務性質中，需要相當的經驗及熟悉度，通常都會以讓優秀的舊人帶新人的方式，帶領新進的非正式人員盡快進入狀況，所以在非正式人員的訓練上引進導師制也不失為良策。因現有圖書館人員工作量負荷大，還要額外負擔非正式人員之訓練工作，並不容易落實實行；同時圖書館業務分工較細，一對一之師徒制也難全方位培訓非正式人員。師徒制問題在於好的師父可以教出好的徒弟，但反之亦然，所以與其以師徒制方式，不如由館方擇適當人選指導新進非正式人員。

(五)薪資與福利

1. 以圖書館之優勢環境來留住優秀的非正式人員

如何在較低待遇中留住優秀的人才，依各位主管認為可採用之方式如下：(1)保持良好互動、彼此關心、視為同仁、尊重信任的氛圍；(2)真誠相待，補充學業理論不足常識，幫助以後升學或就業；(3)以國圖工作環境佳、工作性質單純，及同仁互動關係良好等優勢來動之以情；(4)肯定其工作價值，鼓舞士氣等；(5)未來應考慮實質層面的鼓勵措施，如提昇教育機會、年終績效獎勵等之方式。

2. 賦予使命感，激勵非正式人員士氣

直屬主管認為非正式人員的工作效率與士氣息息相關，亦有助於降低人員的流動率，通常在面試時，即告知圖書館的使命，及其工作對圖書館的重要性，櫃檯流通的工作是圖書館第一線，賦予其一定的使命感，必能激起其士氣；在實際工作方面，期許每一位非正式人員與正式人員都能互相幫助、解決問題，最終目的在於完成讀者使用圖書館

的需求，使每位人員在其工作崗位上有成就感，亦能降低人員的流動率。主管並認為提高非正式人員之工作士氣，主要從兩方面著力：(1)業務層面：規定工作範圍、權責分明、尊重其成果績效、肯定工作價值，交付非臨時性工作，要肯定其對整體業務之貢獻，避免情緒化管理；同時要落實獎勵制度，激發其成就感。(2)精神層面：認定其工作能力，並以鼓勵及信任支持，確定其在同仁間之立場，避免刻意的差別待遇，並給予適度的關懷及增加教育訓練的管道。

3.加強非正式人員與主管的關係

管理非正式人員，並加強與非正式人員的關係，依主管之看法如下：(1)主管當利用時機與其個別談話，建立彼此間信任與了解；(2)制定工作守則、要求工作紀律、增加溝通機會；(3)讓非正式人員有表達機會，且雙方有溝通機會；(4)要具備分工合作、同舟共濟的團隊概念；(5)業務交代要明確，執行模式要合理，成果效率需要求等。

4.加強非正式人員對圖書館運作滿意度

直屬主管認為加強非正式人員對圖書館運作感到滿意之方法如下：(1)以同理心引導其認同單位及圖書館的目標；(2)人性化管理及圖書館管理的灌輸等；(3)圖書館的運作要透明化；(4)公平、公正、公開為原則；(5)交付能力足以勝任的工作等。

5.提供優質的工作環境，凝聚非正式人員的向心力

如何凝聚非正式人員對圖書館的向心力，依各主管所提出之方式如下：(1)透過年節、尾牙、迎新送舊等活動；(2)真誠相待；(3)應抱持同理心，以尊重的態度認定其工作成效；(4)落實保險制

度、獎勵制度以及享有福利政策等；(5)協助其了解業務決策考量等。

6.依業務性質及其負責業務範圍充分授權

直屬主管對非正式人員工作上充分授權之看法如下：(1)在妥適的工作訓練及輔導期後，充分授權其作處理，再建立覆核制度俾隨時修正；(2)依業務性質給予相對之授權，就其負責之業務範圍充分授權；(3)尊重工作者的工作處理方式，屬政策決策性質者，經與主管討論決定；(4)分層負責，授權他們就是該項業務的主管，有相當的決定權，不必凡事請示等。

(六)績效評估與管理

1. 明確訂定非正式人員的工作責任

明確工作責任除依本館人事室及閱覽組等相關規定外，宜明確訂定的圖書館非正式人員的工作責任，各直屬主管之看法如下：(1)工作項目宜單純劃分，明確考量其量化指標及責任進度，以工作規則及管理規則訂定工作責任；(2)落實職務說明書之建置與執行，權責劃分清楚；同時，應具備書面之工作職掌及流程圖。為使非正式人員具有責任感，業務主管除以身作則之外，並應儘量公平；另應考評非正式人員之工作成果，不符績效者應要求改善，避免給予非正式人員自認無需負擔責任之誤解；(3)工作執掌明確化，工作考核制度化，獎懲方案也得適度配合；(4)以每一個人都應該在平等的地位上發揮其工作效率為原則；(5)工作時間及工作內容明確並訂有清楚之獎懲制度等。

2.運用檢查之方式驗證工作成果

直屬主管認為檢驗非正式人員之工作成果，歸納為幾部份進行：(1)非正式人員工作成果均需經館員作適度覆核驗證，俾掌握工作品質；(2)以正

確性如何、效率如何、上班時數來予評估；(3)是否達到量化之要求？每月繳交工作進度報表；(4)工作成果之正確性，由同組工作團隊交叉校對，再由正式人員抽驗；(5)工作統計及績效成果報告；(6)平常由正式人員監督，且每季都需要有考核工作績效。

3. 建立工作指標

直屬主管認為建立非正式人員工作指標之看法：(1)短期：達成所賦予工作內容；(2)長期：針對工作經驗給予工作，協助正式人員工作不足部份及增加整體工作效能；(3)達成個人的工作職務及要求質量；(4)以正確迅速為讀者服務的工作態度。

4. 擬訂工作策略

直屬主管認為建立非正式人員工作策略之看法：(1)除量化工作指標外，尚需考量其臨時交辦事項之配合度及完成度；(2)工作策略的面向有：A.使圖書資料的典藏空間一致；B.確認書庫及其他專室典藏政策，使典藏主題及圖書資料更為統一，不至分散典藏；C.健全圖書館自動化系統流通模組，使線上調閱功能更加完善；D.書庫人力委外的建立；E.圖書保存、除酸系統之建立；F.圖書典藏倉儲之建立；(3)對外服務之業務能順暢無礙的進行。

5. 非正式人員績效目標之衡量辦法

直屬主管衡量圖書館非正式人員的績效目標，大部份主管認為主要有下列項目：(1)就讀者服務及技術服務論，兩者均需考量質化及量化的績效目標，不可偏廢；(2)衡量圖書館非正式人員之績效目標，主要有下列項目：A. 工作成果是否合乎指標量化要求？其內容是否滿足品質要求？B. 執行業務之方法是否能達到績效？是否具有創新

性？C. 對承辦業務之認同感如何？D. 敬業精神、服務態度、人格特質如何？E. 與其他同人互動關係如何？F. 差勤狀況如何？

伍、結論與建議

本研究以國家圖書館非正式人員管理為研究對象，透過問卷調查與訪談結果之分析進行管理現況及問題探討，並歸納出以下結論與建議，以供參考。

一、建立非正式人員人力資源管理之模式

因為非正式人力資源規劃係以所需配合經費預算及業務性質為主要考量，所以基本上是以當年度的業務費額度為基本考量，依全館(各組室)的營運，考慮有那些工作內容、資格條件及需求人數為依歸，建立一套完整的全館策略性非正式人力資源管理之模式，以求提升國圖的績效。

二、規劃非正式人員之職務說明書

為健全行政管理及人力資源之分配與運用，有必要制定非正式人力資源之職務說明書。職務說明書主要內容應包括：(1)所在單位；(2)工作項目；(3)工作權責；(4)所需知能；(5)工作所需之資格條件；(6)管理及獎懲辦法；(7)所執行業務的相關知識與常識。圖書館管理階層應加強與屬下的溝通工作，隨時了解員工的想法、需求及其面臨之問題，並幫助其解決問題。

三、以運用教學資源相關之網路及公告欄方式，招募適任的非正式人員

非正式人員真正得知國家圖書館徵求人員的訊息，以圖書館人員介紹為最多，其次為親友介紹，這種學長、學弟妹及親友的管道，可能難尋覓適當的人員，也可能影響職場倫理及管理，值得商榷。圖書館吸引非正式人員參與圖書館服務之誘因

應定位在接近教學研究資源及累積工作經驗，蓋工讀生皆為大學在學學生及非圖書資訊系所學生為主，圖書館確為教學研究資源最大皮藏所，有豐富的參考資源可供利用；而在圖書館工作亦可吸收日後職場所需的經驗，特別是有志從事服務業者。招募管道應趨多元化，可以透過各種網站公告及與學校老師合作招募，增加不同來源之工讀生加入，減少侷限於少數管道，且能由不同來源工讀生加入，無形中幫圖書館建立行銷之管道。

四、建構學習型組織，並建立系統性的教育訓練

國圖業務分工細，師徒制也難全方位培訓非正式人員，所以與其以師徒制方式，不如由館方擇適當人選指導新進非正式人員。其次，加強訓練與發展的課程，訓練旨在使立即能加入工作，由館方適當同仁教導及訓練；而發展旨在培養彼未來在職場所需觀念、態度。俾吸引並安心在圖書館工作，也有利彼未來在職場上比他人先一步具有基礎知能。

五、發揮非正式人員專長

臨時人員大部份擔任之工作性質都與正式人員工作無異，工讀生因年輕、熱忱及創意感，很適合擔任第一線服務，如導覽、展覽及活動都可由工讀生負責，志工因有社會工作經驗，可瞭解其專長及能力來工作分配。參考台北市立圖書館有不同專長之志工，如說故事志工、語言志工、視障志工、活動志工及多元文化志工等，國圖可考慮參考市圖作法，再加以國圖特性，開發非正式人員專長。

六、建立完善的獎勵與福利制度

建立考核制度，透過考核制度淘汰不適任人選，並且在人員激勵機制方面，應考慮同理心，除表示重視與關懷之外，並設計適當措施，以增進其向心力。非正式人員認為應提供福利措施者為最

多，並建議臨時人員應有休假福利；工讀生則希望能採月薪制度、工作採彈性時間等。圖書館宜針對此有創新的作法。另非正式人員認為福利報酬應包括有：三節獎金、績效獎金、禮品或禮券，目前圖書館已提供退休金給付、適用勞基法及績效獎金的發放予以宣導使人人瞭解。若大部份非正式人員認為以三節獎金的發放，較符合所需，也可作為參考。若能訂定良好的福利與獎勵制度，必能延攬優秀的人才，對圖書館服務品質的提升有正面意義。

七、強化非正式人員與主管之關係

領導非正式人員，並加強與非正式人員的關係，其主要方法如下：(1)建議主管利用時機與其個別談話，建立彼此間信任與了解；(2)制定工作守則、要求工作紀律、增加溝通機會；(3)讓非正式人員有表達機會，且雙方有溝通機會；(4)具備分工合作、同舟共濟的團隊概念；(5)業務交代要明確，執行模式要合理，成果效率需要求；(6)避免勞逸不均，處事不公；(7)不宜進行人身攻擊，需採取信任之態度；(8)可藉由業務交流、日常互動，及不定期的單位活動，架構彼此互信之基礎；(9)建立信賴關係，傾聽人員工作的意見與建議；(10)適時排解人員工作的問題；(11)關心人員未來發展與升遷的機會；(12)分層負責充分授權；(13)人性化管理。以上所提之建議，主要為加強非正式人員與主管的關係，則能使非正式人員流動率降低。

八、業務外包替代非正式人員之評估

在管理成本衡量上，大部份主管考慮部份業務外包，可以省卻館方管理及訓練上困擾，但缺點是相對經費較高，圖書館不見得有經費可以做如此規劃。另業務外包人員如何使其能長久為圖書館服務，以替代非正式人員尤其是流動量較大的在學工讀生，是值得深入評估之問題。

(收稿日期：2012年1月28日)

誌謝

本文由宋建成教授指導完成，亦感謝臺灣師範大學圖書資訊學研究所博士班張洪龍先生在拙稿惠賜意見，並感謝匿名審查委員對本文意見之建議，在此一併致上最深謝忱。

參考文獻

- 王晃三、廖慶榮、陳曷越、陳玉燕 (2005)。圖書館工讀管理自動化與服務人力的全人發展。在中原大學編，*第二十一屆全國大學圖書館自動化研討會*(頁 1-17)。桃園縣：編者。
- 王旭統 (2004)。推動策略性人力資源管理，建構高效能公務人力團隊-行政院人事行政局企劃處一年來推動工作重點。*人事月刊*，39(3)，37-40。
- 王淑嫻 (2009)。大學生工讀及其與受聘能力關係研究—以台北地區八所公私立大學為例。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系，臺北市。
- 王雅怡 (2003)。大學圖書館工讀生之運用與管理。未出版之碩士論文，國立中興大學圖書資訊學研究所，臺中市。
- 王精文 (1996)。從管理科學看社會人力資源的運用。在行政院文化建設委員會編，*八十五年度文化機構義工幹部研習會成果報告*(頁 2-3)。臺北市：編者。
- 朱碧靜 (1996)。學生在圖書館人力資源之應用與管理。*臺北市立圖書館館訊*，13(4)，44-45。
- 何秀娟 (2004)。公共圖書館與博物館志工管理比較研究。未出版之碩士論文，國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所，臺北市。
- 何秀娟 (2005)。公共圖書館與博物館志工管理比較研究。*臺灣圖書館管理季刊*，1(1)，51-54。
- 呂育誠 (2006)。約僱與臨時人員管理制度變革之研究。*考銓季刊*，4，64-79。
- 李建良 (1999)。政府機關臨時人員法制重建的基本課題。*公務人員月刊*，36，10-14。
- 林育瑩 (2002)。公共圖書館運用義工資源之研究：以臺中地區圖書館為例。未出版之碩士論文，國立中興大學圖書資訊學研究所，臺中市。
- 林凱雯 (2008)。臺北市立圖書館志工之教育訓練需求研究。未出版之碩士論文，輔仁大學圖書資訊學系，臺北市。
- 林勝義 (2003)。圖書館義工教育訓練模式之分析。*臺北市立圖書館館訊*，20(4)，14-23。
- 林勝義 (2006)。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。臺北市：五南，236-288。
- 柯林斯 (Collins, J) 著 (2003)。從A到A+：向上提升，或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧祕(*Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*)，齊若蘭譯。臺北市：遠流。
- 洪俊耀 (1996)。文化機構義工組訓精進作法探討。在行政院文化建設委員會編，*八十五年度文化機構義工幹部研習會成果報告*(頁 40)。臺北市：編者。
- 孫煒 (2004)。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。*中國行政評論*，13(3)，119-135。
- 張俊彥 (2006)。核心能力導向之人事制度。*考銓*，46，10-38。
- 張蕙美 (2000)。美國大學圖書館採用工讀生輪值參考諮詢臺之經驗與探討。*大學圖書館*，4(1)，100-112。
- 郭昱瑩 (2005)。組織執行文化之建構：由績效管理談起。*研考雙月刊*，29(2)，18。
- 曾介宏 (1999)。行政機關臨時人力資源管理體制再造之釐探。*人事行政*，129，47-63。

- 曾添福 (2008)。《圖書館志工人力資源管理之研究—以國立中央圖書館臺灣分館為例》。未出版之碩士論文，國立臺灣海洋大學航運管理學系，臺北市。
- 曾淑賢 (2003)。公共圖書館之人力資源發展—以台北市立圖書館員工與志工教育訓練為例。《書苑季刊》，55，3-21。
- 曾淑賢 (2006)。《圖書館志工的運用與圖書館之友的運作》。國立臺灣師範大學社會教育學系圖書資訊學在職碩士班上課講義。
- 曾淑賢 (2011)。民國一百年展望國圖未來。《國家圖書館館訊》，128，1-6。
- 楊源仁 (2003)。《我國大專校院圖書館人力結構之研究》。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學工業科技教育學系人力資源組，高雄市。
- 劉德勝 (2003)。公共圖書館志工的教育訓練。《臺北市立圖書館館訊》，20(4)，24-32。
- 蔡天生 (2001)。《非營利組織志工人力資源管理之研究：以管理滿意度與組織承諾為研究變數》。未出版之碩士論文，國立中山大學中山學術研究所社會組，高雄市。
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 15, 28-31.
- Carvalho, J. (1984). To complement or compete? The role of volunteers in public libraries. *Public Libraries Quarterly*, 5(1), 35-39.
- Chervinko, J. S. (1986). Temporary employees in academic and research libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 12, 217-220.
- Fuller, F. J. (1987). A student assistant program for the Nineties. *College and Research Libraries News*, 48(11), 691-692.
- Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roy, L. (1997). The use of volunteers in public libraries: A pilot study. *Public Libraries Quarterly*, 8(2), 134.
- Tan, C. H., & Derek, T. (1997). *Human resource management for Southeast Asia and Hong Kong*. New Jersey: Prentice Hall.