

公共圖書館策略規劃之探討

Study on Strategic Planning of Public Libraries

曾淑賢

Shu-Hsien Tseng

臺北市立圖書館館長

Director, Taipei Public Library

【摘要】

規劃係整合圖書館的行動，以達成預定的目標。成功的規劃為圖書館的行動，提供適當的方向，亦即決定結果及方法的程序。而策略規劃乃是有系統地作出圖書館行動的決策的連續過程，並對這些決策之遠景作最充分的認識；系統地把執行決策的力量組織起來，以及透過有組織的回應，測定決策的結果與預測結果之差距。

本文除介紹策略規劃的意義、對公共圖書館的重要性外，主要在探討各國公共圖書館策略規劃的實施程序、期程、名稱及計畫內容架構，國外公共圖書館實施策略管理的成效，對館務推動及發展的助益。

【Abstract】

The purpose of planning is to coordinate the library's activities in order to achieve previously established objectives. Successful planning provides the proper direction for library activities, with the ideal situation being one in which all activities and all units work in a common direction. The strategic plan of every library is to provide strategic guidance for the delivery of library services over the next few years. It outlines an ambitious vision of outstanding library service for all residents. The strategies, in the form of directions with supporting goals and suggested projects, are the means to achieving this vision of the future.

This article relates the experiences of nine public libraries in the United States, Canada and Finland. It examines the planning processes of

each library and introduces their guiding principles and the structures of strategic plans.

關鍵詞：圖書館管理、策略規劃

Keywords: Public Libraries, Library Management, Strategic Planning

壹、前言

在今日充滿變動與機會的經營環境下，策略制定與策略管理無疑是企業經營者所面對的最重要課題。策略規劃是策略管理工作上最核心的部分，亦是全面品質管理活動中最重要的項目之一，因為一個具有市場競爭力的公司，必須能以嚴謹的管理系統制訂企業策略方向，配合健全的流程管理運作及持續不斷的品質改善，致使業務蒸蒸日上。策略規劃的過程必須整合各方面的資料，包括企業遠景、市場情報、競爭情報、顧客意見、公司中/長程計畫等等，再進行企業內外環境優勢分析，檢討關鍵成功因素及可能的障礙，最後才擬定企業的策略。然而在整個策略規劃的過程，一般都認為是企業高階主管的責任，其他的員工只要配合即可。事實則不然，企業要完成有效且能具體執行的策略，必須要全體員工提供意見，透過多次上下之間的溝通，才能集合眾人之智，並形成共識，凝聚團隊力量，發揮組織整體的最大綜效。對推展全面品質管理的企業而言，當全體員工都能貢獻心力協助企業擬定策略方向並徹底執行，即是全員實際參與品質管理的具體行動。（註 1）

公共圖書館的功能主要為教育民眾、傳佈資訊、保藏文化及倡導休閒，惟現代的公共圖書館，其經營與管理必須符合社會脈動，滿足社區民眾需求。今日，公共圖書館面臨兒童、青少年學習能力下降、犯罪率增加、經濟不景氣，家庭及社會問題層出不窮、教育制度變革、升學方式多元化等社會變遷，加上資訊科技及網路發展對民眾生活產生高度影響及終身學習觀念的流行，公共圖書館究應採取何種經營策略，實應審慎評估社會環境、調查民眾需求，並分析目前圖書館有那些優勢，將有助於圖書館達成任務？有那些限制條件及缺點，是圖書館達成任務時可能遭遇的問題？圖書館邁向其任務時將面臨的挑戰及機會有那些？經週詳分析評估後，進行策略規劃，以為圖書館發展之依據。

本文除介紹策略規劃的意義及對公共圖書館的重要性外，主要在探討各國公共圖書館策略規劃的實施程序、期程、名稱及計畫內容架構，國外公共圖書館實施策略管理的成效，對館務推動及發展的助益。

貳、規劃與策略規劃的意義及重要性

規劃係決定目標、評定達成目標之最佳途徑的程序，亦即決定結果及方法的程序，前者為有關要做什麼，後者為有關要如何做的問題。（註 2）規劃的功用有四：（一）提供組織努力的方向；（二）降低不確定程度；（三）減少重複及多餘的行動；（四）做為控制之基礎。（註 3）

計畫乃是規劃的產物，如按其所涉及的範圍，可分為策略計畫和作業性計畫；如依所涉及的時間長短，可分為短期計畫和長期計畫；如依計畫的明確程度，又可分為明確的計畫及方向性計畫。（註 4）不同的規劃類別適合不同的情況。在 1970 年代以前，策略規劃較少受到企業界的重視，但是，由於環境的變化，諸如經濟衰退、石油短缺等，使得企業所面臨的環境變動加劇，策略規劃乃日受重視。（註 5）

依史亨納（George Steiner）之定義，策略規劃乃是「決定一機構之主要目標（Objectives），以及此後獲取、使用、分配資源的基本政策（Policies）和策略（Strategies），以達成機構目標的過程。」一般而言，策略規劃即是一個機構的長期規劃。另一位管理學者杜魯克（Peter F. Drucker）認為策略規劃乃是有系統地作出企業性行為的決策的連續過程，並對這些決策之遠景作最充分的認識；系統地把執行決策的力量組織起來，以及透過有組織的反應（Feedback），測定決策的結果與預測結果之差距。（註 6）策略規劃執行的程序，依司徒達賢等學者的看法，可分為九個步驟，包括：（一）確定使命；（二）建立目標；（三）分析組織資源；（四）環境評估；（五）預測未來；（六）評估機會及威脅；（七）提出及評估策略方案；（八）選擇策略；（九）執行策略。（註 7）惟各企業在進行策略規劃的過程中，所採取的步驟不一，端視企業的規模及業務性質而定。

參、策略規劃在公共圖書館的應用

1970 年以前，規劃程序在圖書館界，尚屬陌生，只有少數著作提及規劃程序的方法。1970 年代以來，美國圖書館界所面臨的問題，如服務內容與項目擴大，館藏資料與媒體數量的劇增，新科技如線上目錄或全文檢索的應用，使得圖書館員工作量增加，館舍空間不敷使用，以及館員急需繼續教育的機會以充實新知識技能。然而經費之緊縮或削減是 1970 年代以來圖書館財務的普遍狀況，因此，圖書館為了因應變遷，維持高水準的服務，滿足讀者的需要，必須改弦更張，改變過去保守、被動的經營形態，為積極進取、主動出擊，必須在經營管理方面尋求新的途徑。（註 8）

美國圖書館協會為了協助各公共圖書館進行規劃工作，隨著時代管理潮流演變，先後提出多種規劃工作的參考資料，作為公共圖書館整體規劃與評估服務成效之參考手

冊，包括：（一）公共圖書館之規劃程序（A Planning Process for Public Libraries, 1980）；（二）公共圖書館服務成效評估（Output Measures for Public Libraries: A Manual of Standardized Procedure, 1982）；（三）公共圖書館服務成效評估（Output measures for Public Libraries, 2nd ed., 1987）；（四）公共圖書館規劃與角色確定（Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures, 1987）。（註 9）在最新的一份美國圖書館協會公共圖書館委員會（Public Library Association, American Library Association）有關規劃工作的參考資料中，即 1998 年提出的「結果規劃：公共圖書館轉型過程（Planning for Results: A Public Library Transformation Process）」，列出公共圖書館規劃工作的二十三個步驟，包括：1. 閱讀指南（Planning for Results: the Guidebook）及如何做的手冊；2. 評估各項工作努力的程度，訂定規劃時間表，並發展規劃過程預算；3. 讓民眾知道圖書館正在進行規劃工作；4. 選擇規劃委員會；5. 讓規劃委員會熟悉圖書館；6. 明瞭社區願景；7. 掃描社區；8. 確定社區需求；9. 掃描圖書館；10. 訂定那些社區需求，圖書館應提出；11. 撰寫圖書館願景；12. 選擇服務回應；13. 撰寫圖書館任務宣言；14. 決定目標；15. 檢視圖書館評量及評估技術；16. 發展一系列可能的目的；17. 選擇目的；18. 決定可獲得的資源；19. 確定符合目的所必須的活動；20. 再檢討你的選擇的影響；21. 編寫計畫草案；22. 獲得最後的認可；23. 發行及分送最後的計畫。（註 10）詳細列出規劃過程中，可能經歷的每一個步驟，以供圖書館依自身的情況選擇採用。

策略規劃的觀念在 1970 年代已引進圖書館界，先後有相關出版品及專業學術機構舉辦繼續教育課程。1990 年代以來，為因應經濟困境，更多圖書館採用策略規劃。在圖書館的應用方面，策劃規劃過程包括任務宣言、目的、目標、交替方案、策略、政策和資源分配的應用與評估。特別強調這些項目之間的相互關係，以及策略形成與實施，並著重策略規劃程序的控制與評估方法以確保其效能。策略規劃的功能之一，是決定未來之活動與活動之方式，以完成圖書館既定之目的和目標，並提出一套方法以完成之。策略規劃雖然是「由上而下」的規劃程序，但是由機構的全體員工參與；過程是繼續不斷而時加修訂的；有效的策略規劃通常以三年五年為期；所規劃的不是圖書館每日的日常作業，而是圖書館之經營意向，以作為分析未來良機或隱憂的規劃過程。（註 11）

美國公共圖書館實施規劃工作已有二、三十年經驗，幾乎稍具規模的公共圖書館皆進行策略規劃。各館依據工作目標，訂定中、長程計畫或策略計畫，作為圖書館業務推展的方向。我國公共圖書館尚無策略規劃經驗，過去亦少見進行中長程計畫管理者，因此，希望藉由本文整理筆者於 89 年參訪美國、加拿大、芬蘭等國家所蒐集之公共圖書館策略計畫相關資料，並分析比較各館策略規劃程序、策略計畫的期程、架構等，以提供國外公共圖書館管理工作上的良好經驗，供國內圖書館同道參考，期能有助於我國公共圖書館行政管理工作及業務推動之改善。

肆、美國、加拿大及芬蘭公共圖書館實施策略規劃的經驗

本文所蒐集之公共圖書館策略規劃資料，計有美國的馬利蘭州蒙郡公共圖書館（Montgomery County Public Libraries）、巴爾的摩郡公共圖書館（Baltimore County Public Library）、加州舊金山公共圖書館（San Francisco Public Library）、加州聖荷西公共圖書館（San Jose Public Library）、芝加哥公共圖書館、皇后區公共圖書館、西雅圖圖書館公共圖書館、王子喬治郡紀念圖書館（Prince George's County Memorial Library System）等八所圖書館及加拿大的溫哥華公共圖書館（Vancouver Public Library）、芬蘭的赫爾辛基市立圖書館（Helsinki City Library）。每個圖書館的策略規劃程序互有差異，策略計畫的名稱、架構、實施期程亦各有特色，以下就各館情形分項介紹。

一、規劃程序

依本文所蒐集的資料，各館的策略規劃程序不一，比較重要的過程可分為下面七部分：

（一）組織專案小組或聘請顧問

各圖書館展開規劃工作前，先組成專案小組或委員會統籌規劃工作，其成員除圖書館行政人員、圖書館董事會、圖書館委員會代表參加外，並有館員、社區機構及民眾代表參加，以廣徵意見。部分圖書館除組成規劃小組外，另聘請專職的顧問推動規劃工作，如舊金山公共圖書館（註 12），亦有聘請管理顧問公司協助發展策略計畫者，如王子喬治郡紀念圖書館聘請 PROVIDENCE Associates, Inc.。（註 13）

（二）前一期規劃策略檢討

規劃工作是一連續的過程，不論三年、五年或是十年為一期，皆是延續前一年的工作，有時像是接力賽，本期接續前一期未完成的工作，有時候則屬新建工程項目，以前一期的成果為基礎，再繼續向前推進。例如，王子喬治郡紀念圖書館非常重視前一期策略計畫實施成效的檢討，針對實施進度、遭遇的困難及各項策略執行成效達成既定目標的情形予以評估等。（註 14）

（三）民眾意見調查

大部分圖書館在規劃過程中，都藉由民眾意見調查，以了解民眾對目前圖書館服務的滿意程度及對未來圖書館設備、服務及措施的期望。各館的民眾意見調查通常以下列方式進行：

1. 在館內調查讀者對現行服務的意見及對未來的期望。
2. 以電話或書面問題調查社區民眾的意見。
3. 以公聽會或說明會的方式，聽取社區民眾對圖書館未來的期望。

4. 對社區機構進行訪問，以了解其對圖書館的期望。

5. 有些圖書館公開對民眾徵求圖書館願景，如王子喬治郡紀念圖書館。

(四) 館員意見調查

館員是達成組織目標行動方案的實際執行者，而且館員從日常服務的讀者接觸中，對讀者的需求、滿意度及意見有相當程度的了解，因此，館員對圖書館未來目標、發展方向、實際執行策略及回應讀者的需求等方面的意見相當寶貴。前述圖書館中，部分圖書館將館員在工作上的意見及對目前和未來需求的想法作為訂定策略計畫的重要參考資料，如王子喬治郡紀念圖書館。（註 15）

(五) 圖書館現況分析

根據策略規劃中的 SWOT 原則，評估圖書館在完成其任務時，所面臨的優勢（Strengths）、弱點（Weaknesses）、內部機會（Opportunities）和威脅（Threats），亦即分析目前圖書館內部組織、人力、經費、空間等各方面及外在環境、政府政策有那些有利條件，有那些優勢，將有助於圖書館達成任務？有那些限制條件及缺點，是圖書館達成任務時可能遭遇的問題？圖書館邁向其任務時將面臨的威脅及機會有那些？如芝加哥公共圖書館（註 16）、赫爾辛基市立圖書館（註 17）在規劃過程中，都審慎分析、評估，不過，芝加哥公共圖書館將「威脅（Threats）」改為「挑戰（Challenges）」。

(六) 評估社區未來環境及需求

對社區目前的人口結構、學校、商業、交通、經濟型態及民眾收入情形、目前的使用者類型及使用型態加以了解，並評估影響目前及未來圖書館服務的因素、未來的使用者需求等，以降低計畫執行中的不確定因素，並使圖書館的策略訂定更符合社區民眾需求。如聖荷西公共圖書館（註 18）及芝加哥公共圖書館（註 19）。

(七) 草擬策略計畫草案

根據第二至第六項資料，策略規劃小組即可開始草擬策略計畫，經彙整各單位的提案後，再經館內各種會議討論，確定草案版本，即召開公聽會，徵詢民眾意見，並修正後，送館長核定，再提圖書館委員會及董事會確認。

二、策略規劃期程

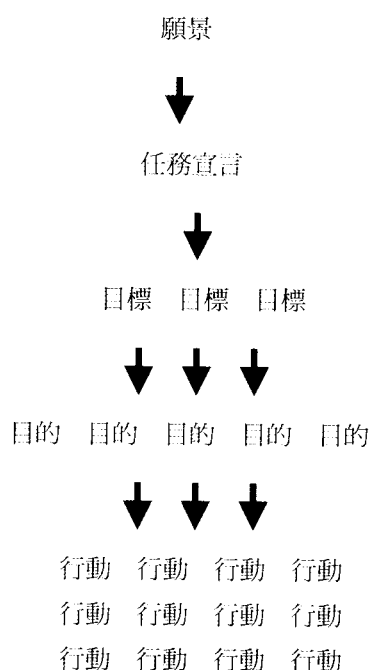
國外公共圖書館的策略規劃期程，各館不一，有以二年為一期者，如巴爾的摩郡公共圖書館；亦有四年為一期者，如舊金山公共圖書館、溫哥華公共圖書館；五年為一期者，如芝加哥公共圖書館；六年為一期者，如馬利蘭州蒙郡公共圖書館、王子喬治郡紀念圖書館；亦有長達二十年者，如聖荷西公共圖書館的策略規劃以公元 2020 年為目標。

三、策略計畫名稱

大部分圖書館所採用的名稱都是「策略計畫 (Strategic Plan)」，不過，亦有例外者如王子喬治郡紀念圖書館採用「長期計畫 (Long-Range Plan)」，聖荷西公共圖書館採用「卓越計畫 (Master Plan)」，而有些圖書館在策略計畫名稱上另加上足以彰顯策略計畫功用的字眼，如聖荷西公共圖書館的「聖荷西公共圖書館卓越計畫：邁向 2020 年之路 (Master Plan for San Jose's Library Services: On the Way to 2020)」，馬利蘭州蒙郡公共圖書館的「創造未來的願景：蒙郡公共圖書館策略計畫 (Creating a Vision for the Future: Strategic Plan for Public Libraries in Montgomery County, MD FY 1996-2001)」，巴爾的摩郡公共圖書館的「策略計畫：平衡傳統科技 (Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology)」。

四、策略計畫架構

策略計畫的架構，主要由願景、任務宣言、目標、目的及行動五個部分構成，如下圖所示：(註 20)



(來源：「Strick Corp.」民 91 年 1 月 28 日上網檢索，
網址：<http://www.caltiney.com/home3.html>)

(一) 機關任務與願景

策略規劃的先決條件在於機關必須清楚界定其基本任務，其次，必須根據機關的核心價值，透過全體成員的腦力激盪將共同的願景激發出來，以凝聚追求高績效的共識。(註 21)

(二) 策略目標的研擬

策略目標是一個能夠兼顧機關本身特性與外在環境變遷的目標，是對於組織競爭力的提昇極有幫助的「羅盤」；因此，策略目標不能成為講求對仗工整、詞藻華麗而毫無策略意涵的文字遊戲。(註 22)

(三) 績效指標(目的)的建立

根據策略目標，採由下而上的模式，由業務部門到幕僚部門，協商研議可操作化的績效指標。(註 23)

(四) 行動策略的規劃

根據策略規劃中的 SWOT 原則，擬訂足以發揮機關優勢(S)、改善弱勢(W)、把握機會(O)、避開威脅(T)的行動策略。(註 24)

五、各國公共圖書館策略計畫架構

各館的策略計畫架構，繁簡不一，較詳盡的圖書館先列出該館的最高指導原則，包括願景、任務及價值，其次為策計畫的核心，包括策略目標、策略方向及行動，茲將各館策略計畫所涵蓋的項目臚列於下：

(一) 馬利蘭州蒙郡公共圖書館

該館的策略計畫分為「願景(Vision)」、「任務(Mission)」、「價值(Values)」、「策略方向(Strategic Directions)」等四部分，其中，策略方向包括「方向(Direction)」、「目標(Goal)」、「計畫(Projects)」等三個層次，方向共有四項，每一個方向各有數項目標，每一項目標另有數項計畫來達成。(註 25)

(二) 巴爾的摩郡公共圖書館

該館的策略計畫分為「任務(Mission Statement)」、「目標(Goals)」、「目的(Objectives)」三個部分，其中，目標共有九項，每一項目標各有數項目的。(註 26)

(三) 舊金山公共圖書館

該館的策略計畫分為「任務(Mission)」、「價值(Values)」、「圖書館方向(Library Direction)」、「策略(Strategies)」等四個部分，其中，每個圖書館方向各有一至六個不等的策略，而每個策略各有一至六個不等的評量項目。(註 27)

(四) 聖荷西公共圖書館

該館的策略計畫分為二種：

1. 聖荷西公共圖書館邁向 2020 年卓越服務計畫 (Master Plan for San Jose's Library Services: On the Way to 2020)

此份計畫共分為「願景 (Vision)」、「目標 (Goals)」、「2020 年成果 (2020 Outcomes)」、「如何達成-服務策略 (How to Get There-Strategies for Services)」等四部分。「2020 年成果」包括「館藏 (Collections)」、「服務及活動 (Services and Programs)」、「設施 (Facilities)」、「技術及利用 (Technology and Access)」、「資源 (Resources)」等五項；「如何達成-服務策略」分為「夥伴 (Partnerships)」、「組織及管理 (Organization and Governance)」、「工作人員、訓練及發展 (Library Staff, Training and Development)」、「溝通及公共關係 (Communications and Public Relations)」、「規劃 (Planning)」等五項，每項先以文字敘述，再臚列策略，每項各有一至七個不等的策略。(註 28)

2. 聖荷西公共圖書館兒童服務策略計畫 (San Jose Public Library Serving San Jose's Youth: A Strategic Plan)

該計畫共有四項「服務策略 (Strategic Service Responses)」，並分為二個層級列出策略性作法，第一層級是針對整個系統的規劃，包括館藏 (十四項)、活動 (十一項)、服務 (十三項) 等三部分，第二層級乃是針對分館部分，包括館藏 (六項)、活動 (十六項)、服務 (十七項) 等三部分。(註 29)

(五) 芝加哥公共圖書館

該館的策略計畫分為二部分，第一部分是「指導原則 (Guiding Principles)」，包括任務宣言 (Mission Statement)、願景 (Vision Statement) 及作業價值 (Operating Values) 三項；第二部分是「策略計畫 (Strategic Plan)」，共分為「目標 (Goals)」、「目的 (Objectives)」、「行動計畫 (Action Plans)」三個層次，目標共有五項，每一項目標各有一至七項目的，每一個目的各有數項行動計畫。行動計畫另以表格呈現，列出步驟、承辦人 (主辦、支援、參與) 及期程等項目。(註 30)

(六) 皇后區公共圖書館

該館的策略計畫包括「任務 (Mission Statement)」、「願景 (Vision Values)」、「策略方向 (Strategic Directions)」、「策略 (Strategies)」，四個層次，策略方向共有四項，每一個方向各有一至九項不等的策略。(註 31)

(七) 王子喬治郡紀念圖書館

該館的長期計畫包括「任務 (Mission Statement)」、「目標 (Goals)」、「目的 (Objectives)」、「活動/策略 (Activities/Strategies)」。

標共有六項，每一項目標各有數項目的，每一個目的各有數項活動/策略來達成。(註 32)

(八) 溫哥華公共圖書館

該館的策略計畫包括「願景 (Vision)」、「任務 (Mission)」、「價值 (We Value)」、「策略目標 (Strategic Intent)」、「策略 (Strategies)」等五部分。策略部分共分「使用者 (Users)」、「館藏 (Collections)」、「服務 (Services)」、「技術/利用 (Technology/Access)」、「次結構 (Infrastructure)」、「工作人員/訓練 (Staffing/Training)」、「溝通 (Communications)」、「經費/夥伴 (Funding/Partnerships)」等八項，每一項先列出策略目標，再臚列各項策略。(註 33)

(九) 赫爾辛基市立圖書館

該館的策略計畫包括「任務 (Mission)」、「策略 (Strategies)」、「重要目標 (Key Goals)」、「價值 (Values)」等四部分。策略又分為五種，包括「驅動策略 (Steering Strategy)」、「服務策略 (Service Strategy)」、「人員策略 (Staff Strategy)」、「國際化策略 (the Strategy Internationalism)」、「資訊策略 (Information Strategy)」等，策略屬長期方向的引導，每年再根據每一項策略，訂定執行目標。(註 34)

在策略計畫架構中，最高指導原則包含該單位的願景、任務及價值三部分的圖書館有馬利蘭州蒙郡公共圖書館(註 35)、芝加哥公共圖書館(註 36)及溫哥華公共圖書館(註 37)等；其餘的公共圖書館，有的祇列出願景與任務，如皇后區公共圖書館(註 38)，有的祇列出任務與價值，如加州舊金山公共圖書館(註 39)及赫爾辛基市立圖書館(註 40)；而祇列出任務一項者，有巴爾的摩郡公共圖書館(註 41)及王子喬治郡紀念圖書館(註 42)；另外，聖荷西公共圖書館祇列出該館的願景(註 43)。

在策略計畫部分，有的圖書館分為方向、目標及計畫三部分，如馬利蘭州蒙郡公共圖書館(註 44)；有的圖書館分為方向及策略二部分，如舊金山公共圖書館(註 45)及皇后區公共圖書館(註 46)；有的圖書館分為目標、目的及行動計畫三部分，如芝加哥公共圖書館(註 47)及王子喬治郡紀錄圖書館(註 48)；有的圖書館分為策略目標及策略，如溫哥華公共圖書館(註 49)及赫爾辛基市立圖書館(註 50)；有的分為目標及目的，如巴爾的摩公共圖書館(註 51)。

伍、結語

策略規劃是決定機構的主要目標，以及此後獲取、使用及分配資源的基本政策和策略，並透過有組織的回饋系統，評量政策的結果與預測結果，以達成機構目標的過程。歐美各國公共圖書館已有多年實施策略規劃的經驗，定期檢討圖書館現實環境、各項資

源及條件，針對地區特性、民眾需求及圖書館發展目標，訂定圖書館願景、任務、價值、策略目的，以及達成每項策略目的的策略性作法，成效卓著，對圖書館的發展及業務推動助益頗大。

規劃是一套複雜、費時、動態及繼續不斷的作業過程，由於經濟的不穩定及社會環境的快速變遷，更增加此一過程的複雜性，同時，更因在編製計畫的過程中，加重了工作人員的業務負擔，因而，很多管理人員反對進行規劃工作。然規劃對圖書館而言，不僅是一種管理工具，重要的是在實施過程中，使全館同仁產生共識，以積極的態度不斷參與，透過意見的交換溝通，全體同仁共同努力，增進圖書館經營管理的效能與效率。

規劃工作的最重要理由，即是避免某些不確定的傾向和變化，集中注意力於明確規定的目的，取得經濟上的效用以及便於對機構的控制。因此，除了圖書館館長的支持與推動外，應從高階主管建立觀念，並貫徹至圖書館的政策、程序、設計和方案中，而且在規劃的過程中，應有各部門工作人員及民眾的參與，以獲得共識，將規劃的結果作為全館一致的行動方針及指南。

過去，我國的公共圖書館少有進行中長期規劃及策略規劃者，在館務的運作及發展上，未有一明確的依循方向，在面對快速變遷的社會，影響圖書館經營管理的各種不可預測的變數愈來愈多，而且圖書館本身的資源亦因經濟不景氣而愈來愈少的情況下，圖書館勢必要改變其經營管理方式。圖書館為求本身工作與服務的效率與效能，因應新資訊社會的需要，應積極求變求新，以一套符合時代潮流及具有前瞻性的經營管理方式推動業務，才能充分發揮其功能及所擔負的角色與任務。歐美公共圖書館的策略規劃經驗，值得國內公共圖書館學習。

附註

- 註 1：尹德宇，「全面品質管理與策略規劃之關聯性-從 HP 的全面品質管理談起」量測資訊 49 期（85 年 5 月）：頁 5。
- 註 2：司徒達賢、李仁芳、吳思華等編著，企業概論（台北縣蘆洲鄉：國立空中大學，民 74 年）頁 554。
- 註 3：同前註。
- 註 4：同註 2，頁 554-555。
- 註 5：同註 2，頁 561。
- 註 6：盧秀菊，「圖書館之策略規劃」資訊傳播與圖書館學 2 卷 2 期（1995 年 12 月），頁 31。
- 註 7：同註 2，頁 561-563。
- 註 8：同註 6，頁 32。
- 註 9：盧秀菊，「圖書館規劃」教育資料與圖書館學 33 卷 2 期（1995 年），頁

85-87。

註 10：Ethel Himmel and Willaim James Wilson, Planning for Results: A Public Library Transformation Process (Chicago: American Library Association, 1998), p. 11-50

註 11：同註 6，頁 34。

註 12：San Francisco Public Library, San Francisco Public Library Strategic Plan 2000-2003: Draft (San Francisco, CA: San Francisco Public Library, 10/22/99) . P.1.

註 13：Prepared by Providence Associates Inc. Consultant Team: Richard L. Waters, Ethel E. Himmel and William J. Wilson, Prince George's County Memorial Library System Long-Range Plan 1995-2000 (Prince George's County Memorial Library System, Nov. 1994), p.6

註 14：同註 13，頁 24。

註 15：同註 13，頁 22-23.

註 16：Chicago Public Library Strategic Design Team, Five Year Strategic Plan (Chicago, IL., Chicago Public Library, Feb. 28, 1995), p.17.

註 17：Maija Berndtson, Management Self-Assessment. (Helsinki: Bertelsmann Foundation Publishers, 1999), p.13.

註 18：San Jose Public Library, San Jose Public Library Master Plan on the Way to 2020 (San Jose, CA: San Jose Public Library, Spring 1998), p.3-5.

註 19：同註 16，頁 15-23。

註 20：「Strick Corp.」民 91 年 1 月 28 日上網檢索，網址：<http://www.caltiney.com/home3.html>

註 21：丘昌泰，「破除績效管理的幾項迷思」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料 (台北市公務人員訓練中心，民 90 年 6 月 14 日)，頁 41。

註 22：同前註。

註 23：同註 21。

註 24：同註 21。

註 25：Department of Public Libraries, Montgomery County Government, Creating a Vision for the Future: Strategic Plan for Public Libraries in Montgomery County, MD FY 1996-2001 (Rockville, Maryland: Montgomery County Department of Public Libraries, 1995), p.1-28.

註 26：Jane S. Eickhoff, Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology. (Towson, MD.: Baltimore County Public Library, 1999), p.10-13.

註 27：同註 12，頁 6-20。

- 註 28：同註 18，頁 V-X。
- 註 29：Created by the Youth Services Librarians of San Jose Public Library Cornelia Van Aken-Sanks, Youth Services Coordinator, Serving San Jose's Youth: A Strategic Plan (San Jose, CA: San Jose Public Library, September 1, 1999) , p.2-10.
- 註 30：同註 16，頁 7-13。
- 註 31："About Us-Mission Statement, Queens Borough Public Library" <http://www.queenslibrary.org/about/mission.asp> , p.1-2
- 註 32：同註 13，頁 8-11。
- 註 33：Vancouver Public Library, Strategic Plan 2000-2003 (Vancouver, Canada: Vancouver Public Library, 1999) <http://www.vpl.vancouver.bc.ca/pdfs/strat-plan2k.pdf> p.3-11.
- 註 34：同註 17，頁 12-14。
- 註 35：Department of Public Libraries, Montgomery County Government, Creating a Vision for the Future: Strategic Plan for Public Libraries in Montgomery County, MD FY 1996-2001 (Rockville, Maryland: Montgomery County Department of Public Libraries, 1995) , p.1
- 註 36：同註 16，頁 7-13。
- 註 37：同註 33。
- 註 38："About Us-Mission Statement, Queens Borough Public Library" <http://www.queenslibrary.org/about/mission.asp> , p.1.
- 註 39：同註 12，頁 6。
- 註 40：同註 17，頁 12-14。
- 註 41：同註 26，頁 10-12。
- 註 42：同註 13，頁 8。
- 註 43：同註 18，頁.p.v。
- 註 44：同註 25，頁 4-5。
- 註 45：同註 12，頁 7。
- 註 46：同註 31，頁 1-2。
- 註 47：同註 16，頁 26-62。
- 註 48：同註 13，頁 8。
- 註 49：同註 33。
- 註 50：同註 17，頁 38-42, 47-54。
- 註 51：同註 26，頁 12-13。