

圖書館之策略管理

Strategic Management for Libraries

盧秀菊

Shiow-Jyu Lu

1-18

國立臺灣大學圖書資訊學系教授

Professor, Department of Library and Information Science, National Taiwan University

【摘要】

策略管理是組織內總體管理之一環，強調組織與其外部環境之關係，審視其目前組織地位與未來變革之衝擊，以決定組織之適當因應。本文探討策略管理之意義與內涵，策略管理之程序，圖書館之應用策略管理；以期國內圖書館能運用策略管理以因應難以預測之圖書館環境，以達圖書館經營管理之最大績效。

【Abstract】

Strategic management is a part of the general management of an organization. It emphasizes the relationship with external environments, evaluates the current status and effects of future changes, and determines the most appropriate organizational response. This paper aims at studying the meaning and content of strategic management, strategic management process, as well as the implementation of strategic management in libraries. The author hopes that strategic management could be implemented in the libraries in Taiwan, ROC, so that they may be managed more efficiently and effectively.

關鍵詞：策略管理、策略規劃、圖書館策略管理、圖書館策略規劃

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Library Strategic Management, Library Strategic Planning

壹、前言

企業界自1960年代末以來開始策略規劃（Strategic Planning）的應用與施行，並已有相當成果。然而近年來，企業之外部環境變化太快，尤其當前科技的精進和日新月異，影響所及，導致長期策略規劃時，未來變局難以準確預測；因此強調策略管理（Strategic Management）以隨時因應企業的環境，並掌控策略規劃以達成企業的營運績效。（註1）

今日圖書館之外部環境，以社會、政治、經濟、科技四項潮流審視之，仍以科技的影響最大。20世紀以來，科技的突飛猛進改變了世界的形貌。在圖書館方面，其經營管理亦應考量其政治環境、社會需求和經濟議題，以創新精神積極經營。地球村的來臨，圖書館服務全球化亦是未來趨勢之一。（註2）

本文探討策略管理之意義與內涵，策略管理之程序，圖書館之應用策略管理；以期國內圖書館界亦能運用策略管理以因應難以預測之圖書館環境，將策略規劃切確落實，以達圖書館經營管理的最大績效。

貳、策略管理之意義與內涵

一、策略管理之意義

闡釋策略管理意義的文獻頗多。綜言之，策略管理是組織內總體管理之一環，強調組織與其外部環境之關係，審視其目前組織地位與未來變革之衝擊，以決定組織之適當因應；是以機構之長程目的和目標為導向，設定目的和目標，建立優先順序，獲取必要資源，構築資訊利用之環境，以有效的策略管理達成組織經營的績效。（註3）

簡言之，企業組織的整體策略管理基礎，是建構於組織的各項管理活動，包括內部活動管理和外部環境管理，藉由企業組織預定之目的為導向，並以實施過程中目標的調整，執行政策和施行方案的配合，以達成企業組織所預想的未來遠景。（註4）

二、策略管理之發展與理論架構

策略管理的發展，可追溯至1960年代，策略管理理論的依據，是從偶發事件（Contingency）及組織內部資源導向（Resource-Based View，簡稱RBV）的角度，檢視組織內部所擁有的優勢（Strengths）及劣勢（Weaknesses）。其後1970年代所發展的產業組織經濟理論（Industrial Organization Economics），以五項競爭力量模式（The Five Competitive Forces Model）最具代表性，策略管理乃由總體

產業角度檢視組織外部競爭及市場機會對組織績效的影響。此外，1970年代發展的策略管理理論除重視組織外部競爭對組織績效的影響外，亦考量競爭性動態變化（Competitive Dynamics）及組織內部與外部環境的相對關係（Boundary Relationship），作為主要分析的架構。1980年代開始，以組織內部資源為導向（RBV）的策略管理觀點又為各界所重視運用。至1990年代迄今，當前策略管理的主流理論和觀點，如策略性領導（Strategic Leadership）、策略性決策理論（Strategic Decision Theory）及知識導向觀點（Knowledge-Based View）等，均被用來檢視組織內部資源及競爭優勢，以為策略規劃時的參考。（註5）

美國大學與學院開始講授“Strategic Management”（策略管理）或“Business Policy”（企業政策）課程甚早，哈佛大學追溯其“Strategic Management”課程至1911年，而其他大學商學院普遍講授“Strategic Management”課程則始自1959年，乃受Robert A. Gordon和James E. Howell二位之《Higher Education for Business》（商學高等教育）與Frank C. Pierson等之《The Education of American Businessmen》（美國企業人之教育）二份報告之影響。（註6）

企業界自1960年代末以來開始策略規劃的應用與施行，並已有相當成果，然而近年來，企業之環境變化太快，尤其當前科技的精進和日新月異，策略規劃仍為企業的重要工作項目，但缺乏規劃人才。Henry Mintzberg論策略規劃有三缺憾（Fallacies）：（註7）

1. 預測（Prediction）未來之困難

預測未來企業組織之外部環境和內部資源導出之規劃程序（Process），並不能完全符合因時而異，與時俱進的現實狀況。

2. 規劃與管理之分離（Detachment）

規劃與管理分離，以致執行實施頗為繁瑣精細的策略規劃時，缺乏適切的管理機制以掌控協調全部規劃程序。

3. 策略規劃程序之正式化（Formalization）

正式化之策略規劃程序不僅指引一條進行的途徑，且此程序亦是一持續不斷的學習過程（Learning Process）；因此在策略規劃進行時，要不斷的思索如何進行下一步驟，以便落實並修正策略；缺此，則過於正式化之策略規劃程序，不足以因應實施過程中的不確定因素。

在其後更進一步強調：策略規劃進行時，由於當前世變日亟，預先規劃好的計畫常不能因應急遽之變化；因此策略規劃之進行，應由日常管理活動將其有效的落實，策略規劃必須與策略管理密切結合。（註8）

三、策略管理之功能

策略管理包含策略規劃，亦有別於「戰術管理」(Tactical Management)和「作業管理」(Operational Management)。(註9)策略管理不僅只預測未來，更在於有能力執行並完成所預定的企業組織的遠景(Vision)。

Ian H. Wilson認為，策略管理不只是規劃策略，重要的是有能力統合企業組織的策略和作業，長程、中程和短程計畫，以及一切相關的功能，以便完成事先規劃的遠景，是一持續不斷的程序。此外，策略管理必須仰賴企業主事者強有力的領導才能完成。因此策略管理和主事者領導能力(Leadership)是密不可分的。策略管理有賴領導者(Leader)統領所有管理人員(Manager)，統合所有資源、計畫和活動，以達成預定的遠景與目標；至於管理人員則是從事日常作業，完成當下的計畫和活動。(註10)

Mason認為，如果「戰術管理」的功能是規劃(Planning)、組織(Organizing)、任用(Staffing)、指導(Directing)與控制(Controlling)；則策略管理的四項功能為預籌(未來)、規劃、溝通和執行；統合動員所有戰術和作業，獲得企業組織外部的政治和財務等奧援，以推動企業機構向前邁進。策略管理的四項功能詳述如下：(註11)

(一) 預籌(Envisioning) 未來

建構企業組織之遠景(Vision)，不只是單純透過市場分析或資料收集，而是透過推理思考和預想以勾勒未來；是基於對當前社會、政治、經濟、科技環境的審慎評估，並透徹瞭解圖書館之經營任務；但不能只是概念式或抽象式的，而必須是具體可行的預籌未來遠景。

(二) 規劃(Planning)

規劃乃達成未來遠景步驟之一，而策略規劃乃策略管理之一環，提供路徑圖以達預擬的未來圖像。

(三) 溝通(Communicating)

策略與計畫的完成，有賴企業內各層級人員的溝通，從領導者、管理人員到作業人員都要掌控溝通技巧。

(四) 執行(Implementing)

在執行領域，戰術管理和作業管理的功能，即組織、任用、指導與控制等功能得以完成。

策略管理最重要的是以上四項功能的統合，四功能是一系列的管理過程，預籌未來，擬定計畫，溝通協調，實施執行；策略管理完成有賴企業組織領導者的

睿智及管理人員的專業，以及全體成員的努力。（註12）

四、策略規劃

George Steiner在1960年代中、末期提出企業整體規劃之觀念模式（Conceptual Models），將整體規劃分三大部分：（註13）

（一）規劃之基礎

- 1.機構之基本社會經濟目的。
- 2.高層管理人員之價值觀念。
- 3.企業外部及內部機會及問題之評估，公司之長處及弱點。

（二）規劃之主體

- 1.策略規劃及計畫：公司使命、長期目標、政策及策略。
- 2.中期規劃及計畫：次級目標、次級政策、次級策略。
- 3.短期規劃及計畫：具體目標、實施程序、戰術計畫（Tactical Plan）、實施計畫。

（三）計畫之實施及檢討

- 1.建立實施計畫之組織。
- 2.計畫之檢討及評估。

Steiner之企業整體規劃概念，在今日企業整體策略管理中仍佔重要地位。策略規劃依Steiner之定義，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。」（註14）一般而言，策略規劃即是一個機構的長期規劃。依另一位管理學者Peter F. Drucker之意，策略規劃乃是「有系統的作出企業性（冒險性）的決策的連續過程，並對這些決策之遠景作最充分的認識；有系統的把執行決策的力量組織起來；以及透過有組織的回饋（Feedback），測定決策的結果與預測結果之差距。」（註15）因此在整體規劃中，有關企業目標及基本策略之決定，是「策略規劃」之範疇，賦予整個企業努力之方向及追求之目標。中期與短期規劃，一般又稱為「戰術規劃」（Tactical Planning），乃「將為實現所決定之策略所必須採取之各種主要活動及事項，予以列舉、組織，並決定實施時間。」（註16）

參、策略管理之程序

理論上，策略管理包含策略規劃，至於如何在策略管理程序中區分二者，並無定論。Charles W. L Hill 和 Gareth R. Jones二位認為策略管理程序包括五項步驟：（一）訂定企業組織之任務、目的與目標；（二）分析企業組織之內部和外

部環境以瞭解組織之機會與威脅、優勢與劣勢；（三）制定企業組織之策略、作業方案與替代策略；（四）善用企業組織資源以執行策略的作業方案；（五）運用企業組織之管控機制以評估策略執行的成果。（註17）其他學者和實務工作者則將企業組織的策略管理程序詳細劃分為七步驟或九步驟。

Arthur Sharplin以一圓形（Pie）圖說明策略管理程序，包括七步驟：（註18）

（一）第一期：策略形成

- 1.訂定企業組織之任務與目的；2.分析組織之內外環境；3.確立目標；
- 4.制定策略；

（二）第二期：策略執行

- 5.執行策略；6.評估策略；7.管控策略。

以上二期七步驟的策略形成和策略執行，深受外部環境的社會、政治、經濟、科技四項潮流之影響；亦深受內部環境，即企業組織內資源之限制。（註19）

戴國良的策略管理程序包括策略的制定與形成、策略的具體落實、策略的評估三大項，共九步驟如下：（註20）

（一）制定與形成策略

- 1.訂定組織當前的任務和目標；2.分析組織外部環境（機會與威脅）；
- 3.分析組織內部環境（優勢與劣勢）；4.檢討組織當前的任務和目標；
- 5.設定中期和長期目標；6.擬定替代策略；

（二）執行策略

- 7.設定策略的方案與年度目標；8.分配資源；

（三）評估策略

- 9.評估執行策略的成果。

周郁崙以流程圖說明策略管理程序包括策略規劃、策略執行及策略結果評估三大項九步驟。策略管理程序的九步驟中，策略規劃的程序佔七步驟，在策略管理程序中，佔重要地位。換言之，一項方案須經縝密的事前規劃與詳細的分析後，交付執行，再評估成果，形成一整體循環。周郁崙的策略管理程序九步驟如下：（註21）

（一）策略規劃

- 1.界定目標；2.分析環境；3.界定機會與威脅；4.分析組織與資源；
- 5.界定優勢與劣勢；6.以SWOT重新評估目標；7.形成策略；

（二）策略執行

8. 執行策略；

（三）策略結果評估

9. 評估結果。

肆、圖書館之應用策略管理

策略規劃在圖書館之應用已有相當成績，國內外文獻相當豐碩，本文不擬重述，本文作者亦曾撰文。（註22）本肆、一節僅簡述圖書館策略規劃程序，旨在說明策略規劃為策略管理之一環，國內圖書館已有應用的經驗，但為因應難以掌握的圖書館外部環境，乃進一步應用策略管理於圖書館，應具可行性。

上貳、參節探討的企業策略管理，可將其應用於圖書館，本文作者試擬圖書館策略管理程序，以Hill and Jones 的《Strategic Management: An Integrated Approach》書中（註23）策略管理程序的五項步驟為架構，將以下五項策略管理程序應用於圖書館，於本肆、二節討論之。本肆、一節先簡述圖書館之策略規劃，再於本肆、二節探討圖書館策略管理程序時，將圖書館之策略規劃融入，詳細陳述之。

一、圖書館之策略規劃

圖書館之策略規劃在國內外之應用已有相當成績，本節僅簡述圖書館策略規劃程序，旨在說明策略規劃為策略管理之一環，國內圖書館已有的應用經驗，可進一步因應晚近圖書館之外部環境，社會、政治、經濟、科技四項潮流的急遽變化，而應用策略管理以掌控之，俾便圖書館的營運更有績效。

《Strategic Planning for Library Managers》（圖書館管理人員之策略規劃）是Donald E. Riggs早在1984年就為圖書館整體規劃所撰寫的策略規劃專書，其策略規劃程序包括準備與釐訂、實施與評估二大部份，總共有七步驟，綜合簡述如下：（註24）

1. 準備工作：客觀分析圖書館內外環境，現行政策與服務之優缺點；
2. 擬定圖書館之任務（Mission）、目的（Goal）、目標（Objective）；
3. 制定各種計畫之政策（Policy）與策略（Strategy）；
4. 擬定各種政策與策略之交替方案（Alternative）與權宜措施（Contingency）；
5. 分配資源，並規劃管理資訊系統（Management Information System，簡稱MIS）；
6. 計畫（即規劃事項）之執行實施（Implementation）；
7. 計畫實施之評估（Evaluation）與規劃程序之控制。

Riggs這套整體規劃或策略規劃的作業程序，是以策略為主要部分，配合圖書館之任務、目的、目標、交替方案、權宜措施、政策制定、資源分配和評估方法；透過管理資訊系統等的輔助，完成圖書館的整體規劃。（註25）

其後，在1990年，M.E.L. Jacob出版《Strategic Planning: A How-To-Do-It Manual for Librarians》（策略規劃：圖書館員作業手冊）一書（註26），作為中小型圖書館策略規劃之使用指南。該書是一實務操作手冊，列有查核表、工作表格及示例等，曾作為學院與大學圖書館協會（Association of College and Research Libraries，簡稱ACRL）繼續教育研討會之教材，並經過200所 OCLC會員圖書館之修改潤色，使其更具實用性。英國方面，Sheila Corral 亦於1994年出版《Strategic Planning for Library and Information Services》（圖書館與資訊服務策略規劃）手冊。該手冊篇幅短小，僅50頁，但對策略規劃之程序、技術與方法之運用，有扼要的敘述，並以英國圖書館為例說明之，可作為英國圖書館推行策略規劃之使用指南。（註27）

二、圖書館之應用策略管理

前第貳節已探討企業之策略管理。私人（Private Sector）企業體講求經營績效外，主要為組織謀求最大利潤；而屬公部門（Public Sector）的圖書館乃非營利（Non-profit）機構，有「崇高的」服務理念；是故排除營利動機外，講求經營績效亦是圖書館的重要議題，可借鏡企業之策略管理，積極講求圖書館的經營績效。

企業之策略管理內涵繁複，未必所有內容皆適合應用於圖書館，而其策略管理程序則提供相當明確的步驟，頗適宜借鏡應用於圖書館。

因此之故，本文作者試擬圖書館策略管理程序，以Hill and Jones 的《Strategic Management: An Integrated Approach》書中，策略管理程序的五項步驟為架構，將以下五項策略管理程序應用於圖書館，則其五項步驟為：（一）訂定圖書館之任務、目的與目標；（二）分析圖書館之內部和外部環境以瞭解組織之機會與威脅、優勢與劣勢；（三）制定圖書館之策略、作業方案與替代策略；（四）善用圖書館資源以執行策略的作業方案；（五）運用圖書館之管控機制以評估策略執行的成果。（註28）因本文篇幅所限，本節探討策略管理程序的五項步驟，以圖書館應注意的原則與要件為主，尚不能稱之為詳細的圖書館策略管理程序。本節討論策略管理程序的步驟時亦已將策略規劃程序的步驟融入其中。本節所引用的文獻亦不以Hill and Jones的著作為限；Riggs的著作（註29）為圖書館策略規劃程序相當詳盡而完整的著作；而圖書館策略規劃為整體圖書館策略管

理之重要部分，因此本節亦相當程度的引用該書；此外亦引用其他圖書館策略規劃之著作。

（一）訂定圖書館之任務、目的與目標

此項乃策略管理之目標界定。圖書館任務（Mission）及整體發展要有其哲學理念基礎，擬定書面之目的（Goals）和目標（Objectives）。目的乃機構活動之長期指引，目標為可評鑑並完成之短期工作項目。（註30）

任務宣言通常以抽象的文字述明圖書館長期的發展方向，文字不可僵硬而要有伸縮性，以便圖書館行政人員在經營管理時可有應變性，但文字要具創新性，以揭示圖書館存在之意義及價值。圖書館的性質不同，所擬定的任務宣言也不相同，如公共圖書館的任務宣言和大學圖書館的任務宣言即不相同。而專門圖書館的任務宣言須和母機構的任務宣言相配合。至於目的（Goals）和目標（Objectives）兩字的意義，在企業界有時交互使用，意義相同。但在許多非營利性機構，如圖書館方面，目的一詞意涵較廣泛（泛指），目標一詞意涵較特別（專指）。目的必須轉換成意涵特別，並可評估的目標。（註31）

（二）分析圖書館之內部和外部環境——SWOT分析

此項乃策略管理之環境分析（SWOT分析）。圖書館管理之目標界定，植基於客觀分析圖書館的內外環境，現行政策與服務的優缺點。圖書館在自我分析的基礎上，策略管理才能進行。館內的自我分析，包括圖書館現行的作業、服務和活動。舉凡統計資料、績效標準、館員人數、人事狀況、工作數量、館藏發展、館舍設備、科技應用、財務記錄，皆可用來作為評量圖書館現行作業與服務之資料。館外環境之分析，因圖書館大小而異，大館涉及館外之因素自然較小館為多。館內外的各項因素是相互交錯如蛛網盤結，形成整體之分析網。現行圖書館政策要彙集一處，作為制定策略管理之參考。此外，要建立資訊資料庫以收集、分析、應用資料、提供正確的資訊，有助於策略管理工作的推行。（註32）

策略管理程序中之環境分析，簡稱SWOT分析（優勢Strength、劣勢Weakness、機會Opportunity、威脅Threat），晚近最受關注，乃因策略管理最不易預測未來，故須時時分析企業機構之優劣情勢，而與時俱進的重評機構的目標。換言之，圖書館SWOT環境分析，乃是外部環境分析，尋找出圖書館的威脅（T）和機會（O），以及內部環境分析，尋找出圖書館的優勢（S）和劣勢（W）。（註33）

晚近世變日亟，企業界所面對的外部環境較內部環境更受關注，據Sharplin的研究，企業界所面對的外部環境亦適用於圖書館，外部環境以下四項因素最為顯著：（註34）

- 1.社會因素：組織內的人際關係，以及組織對個人、群體和社會的策略。
- 2.政治因素：政府制定有關企業的法律和規章，以及其他權力團體與企業的關係。
- 3.經濟因素：財務、市場、資金、產品、利潤等相關的項目和服務。
- 4.科技因素：機械、物質和知識，在物品和服務的應用，而當前以高科技的影響最大。

（三）制定圖書館之策略、作業方案與替代策略

此項乃策略管理之策略形成。企業組織策略形成過程的三階段：第一為確立長期目標，第二為制定行動方案，第三為分配組織內部資源，以達成預定的長期目標。據此，又分為兩大部分，即為策略形成（Formulation）與策略執行（Implementation）。在策略形成階段擬定策略時，須審慎考慮下列四項因素的優勢、劣勢及彼此間的協調關係。四因素為市場機會、組織經營能力和內部資源、管理者價值觀、社會責任等，再據此以決定策略方針及行動方案。（註35）

以圖書館而言，其任務、目的、目標確定，並且圖書館之內部和外部環境分析後，下一步驟即是制定各種計畫之政策與策略。政策（Policy）是行動較廣義的指引，而策略（Strategy）即是特殊行動，為達目的和目標而設計的。策略的制定是高層行政人員的責任，雖然需要相關部門主管的參與，但高層行政人員制定策略卻是責無旁貸。策略之制定關係圖書館經營之成敗，是一個繼續不斷進行的過程。策略之制定可以看做是從諸多交替方案（Alternatives）中評估選擇之過程。策略和戰術（Tactics）不同，戰術是作業活動用以完成策略的。換言之，策略是為全館制定的，而戰術則是為某一圖書館功能或某一部門而設計的。策略之制定要配合圖書館整個組織結構，幫助圖書館的程序順利運作。唯有策略融入圖書館結構中，才能使圖書館洞燭先機，為圖書館之服務和業務提出改進之道。政治、經濟、社會、科技之變遷，都需考慮在圖書館策略之制定及組織架構之設計之中。制定策略時，圖書館外部環境因素雖不易全部掌握，但內部因素經費之多寡變數應列入考慮之中，至於圖書館內部因素較易掌握的則更應列入考慮之內。某一策略之制定，其有效程度如何，必須考慮到圖書館的基本目的（Purposes）、圖書館的

環境、機會與資源等問題。有效的策略，其說明文字（Statements）應力求簡明。（註36）策略之有效程度（Effectiveness）可以下面六項準則（Criteria）加以衡量：內部的一致性、與外在環境的一致性、對資源分配有正確的觀念、冒險的接受程度、正確的時間表、可行性。（註37）

圖書館完整的策略應該是階層式的，由基本策略（Root Strategy）、支持的功能性策略（Supporting Functional Area Strategies）、運作策略（Operational Strategies）三者組成。基本策略是圖書館全盤性策略。支持的功能性策略是支持基本策略，並作為運作策略之導向。運作策略是個部門的個別活動；運作策略又稱作戰術（Tactics）。以上所有的策略之組成必須是成階層式的，並且彼此互相依賴。所有策略彼此有依存的關係，因此沒有一個單一策略可以獨立存在。圖書館是一系統，下由許多子系統組成，如公共服務、讀者服務等。因此沒有一項策略是只影響圖書館某一部門的。然而圖書館的主要策略，導引圖書館一般發展方向的，大致可以歸納成以下七種策略：組織策略、人事策略、成長策略、機會策略、創新策略、財務策略、縮減策略。（註38）

圖書館規劃是策略管理過程中之一環，在策略管理過程的策略形成步驟顯出其重要性。圖書館規劃的目的，不只在預測未來，更在創造未來；因此圖書館所期望的未來發展是可以設計、導向，使其實現的。然而圖書館不能孤立於政治、社會、經濟、科技的環境之外，必須善用環境，而創新發展。因此在策略制定的過程中，如何在幾種交替方案（Alternatives）中選擇一種作為策略，是規劃委員會的責任。策略制定時，各種交替方案之提出，不但供給規劃人員多種選擇，也在將來危機出現時，預留一些權宜措施（Contingencies）。由於規劃過程中，有些未能事先預見、預測的錯誤，或突發性的因素出現，因此權宜規劃（Contingency Planning）是一般規劃過程中重要之一項。Robert E. Linneman 曾列出三點發展權宜措施時的注意事項：1. 計畫力求簡單，不要花太多時間準備；2. 同時考慮正、反兩方面之因應行動；3. 確實計算採取權宜行動時之經費，是否機構能夠負擔。（註39）

策略制定後，就要制定政策（Policy）。政策是圖書館所採用之方法或作業程序，以執行策略。策略是為完成圖書館之任務、目的、和目標制定的，而政策則用來導引控制策略之應用。政策是基本架構，其下列有各項圖書館運作之細則；政策是圖書館作業之指引，基於過去經驗制定，是不斷向前推進的過程。政策最好是書面的，其制定過程應是全館同仁的參與，是各級單

位集思廣益的結果；政策是為執行策略而制定的，其依存關係不容忽視。
(註40)

(四) 善用圖書館資源以執行策略的作業方案

此項乃策略管理之策略執行。圖書館是一複雜的系統組織，圖書館是外部大環境的一個子系統，圖書館內又有許多子系統，內外各種因素交相影響，錯綜複雜，因此在執行策略時，必須考慮的是形成一個有利於實施的圖書館環境。首先要引導館內員工接受「變革」(Change)的觀念；其次透過研討會、講習會等的訓練，使全體員工對圖書館策略的執行抱持正面而積極的態度；更重要的是設法滿足員工的各種需要，激勵積極參與和施行活動的動機。(註41)

圖書館的環境和氣氛有助於策略規劃的實施後，即可著手擬定一份「執行策略規劃之計畫」(A Plan for Implementing Planning)，計畫中應包括以下各項：記錄責任之文獻、採用責任表、設計活動表、排定規劃週期。總言之，在整個規劃週期開始之前，圖書館要召開簡介會議，讓參與人員知道規劃之內容，所需規劃之時間，及規劃之益處。圖書館館長必須自始至終是領導人，帶領全館完成整個程序，並對整個規劃程序有強烈的支持與實施的願望。(註42)換言之，圖書館館長乃整體圖書館管理之掌門人，以策略管理掌控整個策略規劃程序。

除了館長強有力的領導之外，策略管理過程中，要不斷的注意以下的工作，才能將策略規劃週期圓滿完成。這些工作包括：(註43)

- 1.定期開會。
- 2.查核策略實施之情形，並建議改變或提出新策略。
- 3.監督實驗性策略之執行，並對未來策略提出建議。
- 4.決定評估系統績效時所需資訊內容，並指定館員負責資訊之收集工作。
- 5.安排公民、圖書館使用者、館員，定期對圖書館提出建議，並收集有關圖書館環境與人口變動的資料。
- 6.定期分發已收集之資料，俾便於利用，以免浪費人力做重覆之工作。
- 7.查檢資源分配情形。
- 8.評估進度、檢討目的、目標、優先順序，並定期修訂計畫。

(五) 運用圖書館之管控機制以評估施行成果

此項乃策略管理之結果評估。策略管理程序中的最後一個步驟為結果評估。亦即是對計畫目標作通盤的檢討，俾作為往後執行的參考依據。

策略之設計與實施外，尚需經過評估（Evaluation）與控制（Control），整個程序才算完成。評估與控制工作之難處在於：（1）圖書館包括子系統，各子系統之評估與控制方法有異；（2）一些突發因素，是規劃之初無法預料的；（3）主要人事之變動，使得原來規劃的計畫可能隨著改變。在評估策略規劃系統時，Steiner為工商企業提出三個問題，可適用於圖書館評估方面，這三個問題是：（1）系統之目的（Purposes）是否達成？（2）系統之要求（Requirements）是否達到？（3）系統全盤評估所應包括之要素（Factors）有那些？（註44）

現就圖書館之情況來說明圖書館如何處理這三個問題：（註45）

1. 目的

如果擬定之各項目的均清晰易解，則在評估時，即容易查檢圖書館是否達成了策略規劃之目的，例如：擴大公眾服務，提供自動化作業等目的是否圓滿達成。

2. 要求

一個成功的策略規劃程序，應與圖書館之經營原則相配合，同時兼顧地方特殊需要及權宜措施，此外，圖書館行政人員之行為作風與辦事能力亦需考慮，才能在規劃程序之內容、形式、期限、方法等方面訂出種種要求。

3. 要素

根據Steiner一份針對營利機構的問卷，Riggs加以修改，設計出一份適用於圖書館策略規劃方面的問卷。這份問卷共設計了35個問題，歸在五大要素之下，去評估圖書館策略規劃系統是否有效能，這五個要點是：（1）整體管理方面之價值觀念為何？（2）系統是否產生正確之答案和結果？（3）系統是否導引出有價值之副產利益？（4）系統之設計如何？（5）規劃程序是否有效能？這份問卷之用途在其提供了一個很好的格式，用以評估規劃程序早已訂下的一些標準和預期之結果。設計的35個問題，可供館內規劃人員討論，以便糾正缺點。這份問卷可加以修改，以適合圖書館之個別需要。然而，無可諱言的是，即使以上要素皆俱備，規劃系統也不一定保證在管理過程中選出正確的策略，因為還涉及管理人員的管理技術問題；因此，管理人員的管理技術和有效的策略規劃系統是牢不可分的。（註46）

策略管理運用控制機制以規範圖書館規劃程序之各種活動與結果。控制

行動是改變原定計畫或修正做法以達預期之結果。在整個規劃過程中，應找出一些策略檢查點（Strategic Checkpoints）。在圖書館外部環境與內部組織改變時，用策略檢查點衡量是否照原定活動進行，或改變方案，或重新規劃。檢查項目包括：（1）透過查檢假設和資料庫來檢討目的、目標與策略之可行性；（2）必要時，為進一步考慮，擬定替代之策略、目的和目標；（3）透過檢查資源分配方法來檢討資源使用之效果。（註47）

控制工具或活動之運用必須有其一致性。同時館長對控制的全力支持也是成敗的關鍵。館長本人不能事必躬親，必須授權給部下，部下之工作能力和敬業意願相當重要。透過人力資源的妥善運用，整個管理過程才能完善；因此圖書館館員的素質、賞罰制度和價值觀念，都是決定圖書館策略管理系統成敗的關鍵。（註48）

總言之，策略管理是一套複雜的、費時的、系統的、動態的、繼續不斷的作業過程。整套的作業程序，透過規劃程序在圖書館的應用，以策略為主要部份，配合圖書館之任務、目的、目標、交替方案、權宜措施、政策制定、資源分配和評鑑方法；並透過管理資訊系統等的輔助，完成圖書館之整體管理。圖書館的組織結構將因策略之形成與應用有所改變，然而策略必須配合組織結構，並善用圖書館本身組織內的一些特長，建立一套有效的策略管理系統，圖書館必須先瞭解其本身特徵，發展基於圖書館特長之策略，策略才能充分發揮效果。策略是整個策略管理過程中最重要的一項，包括發展策略、修正策略、評估策略。圖書館之目的和目標擬定是重要的，但是策略之選擇和制定更關係到圖書館既定之目的和目標是否能圓滿達成。一般而言，策略管理是對未來五年所作的長期計畫，在未來五年內，每年皆須根據既定的圖書館目的和目標，作最有效選擇並制定對應策略。五年內所用的一套策略必須是先後連續並彼此相關的，才能完成圖書館之目的和目標。管理過程是一連續不斷的過程。程序重於計畫之本身。一旦長期計畫擬定好了，以後每年即須針對計畫內既定之目的和目標制定策略、修改策略、評估策略，直到圖書館之目的和目標，亦即圖書館之長期計畫圓滿達成為止。（註49）

伍、 結論

回顧企業界策略管理的歷史，策略管理的典範如SWOT分析、BCG分析、五力分析與關鍵成功因素等，在今日皆面臨新的挑戰；新興策略管理典範強調的是核心能力、策略創新、知識管理與電子商務等（註50），皆應納入日後策略管理的考量中。Robert M. Hayes提出策略管理的六目標（Objectives）為：掌控變

革，支援決策，劃分責任，鼓勵創造，評估產品與服務，增進系統作業（System Operations），亦應列入日後策略管理的關注項目。（註51）此外，策略管理過程中，當策略形成後，資源分配、獎賞制度、組織架構（Structure）、領導統御（Leadership）及績效控管（Control）皆為執行策略成功與否的關鍵因素，亦應深入探討。以其組織架構而言，其架構的恰當與否攸關策略的執行成效；以其功能性（Functionality）而言，圖書館的組織架構即應該配合營運型態的改變而進行調整，並明確劃分責任範圍才能有利策略之執行；以其長期運作而言，圖書館應參照其他企業組織的運作模式，經由策略方向的規劃賦予各執行單位（Strategic Business Unit，簡稱SBU）不同階段性的目標，以利整體長期目標之達成。（註52）

策略管理對圖書館不僅是一種管理工具，在實施過程中，圖書館更獲得其他的益處。簡言之，使全館同仁皆有共識，以積極的態度不斷的參與，透過意見的交換與溝通，全館同仁的精誠合作，群策群力，增進圖書館經營管理的效率與效能。雖說圖書館館長本身是主要策劃者和管理者，但有賴高層行政人員的襄助，和全體館員的努力才能使整個管理過程圓滿達成。同時策略管理使圖書館綜合考量圖書館內外環境和資源，加以妥善應用，並把握機會，預籌未來，提升圖書館經營管理的效能，以達圖書館服務讀者的最終目的。（註53）

附註

註1：Marilyn Gell Mason, *Strategic Management for Today's Libraries* (Chicago: American Library Association, 1999), 1.

註2：同上註，頁v。

註3：闡釋策略管理意義的文獻頗多，如司徒達賢著，*策略管理新論：觀念架構與分析方法*，再版（臺北市：智勝文化出版：知識達總經銷，民國94年）等。此處引自 Robert Mayo Hayes, *Strategic Management for Academic Libraries: A Handbook* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1993), 3.

註4：戴國良，*策略管理：策略分析與本土個案實務*。（臺北市：鼎茂，民國93年），頁39。

註5：景祥祐等，「大學圖書館館務統計與績效評估：側重策略管理面向的探討」，頁8-9。

<http://www.lib.ncku.edu.tw/service/extend/activities/2002conference/pdf/011.pdf>

- (檢索日期：2005年10月12日)。
- 註6：Arthur Sharplin, *Strategic Management* (New York: McGraw-Hill, 1985), xv-xvi. 至於Robert A. Gordon and James E. Howell, *Higher Education for Business* (New York: Columbia University Press, 1959) 和 Frank C. Pierson, and others, *The Education of American Businessmen* (New York: Columbia University Press, 1959) 二份報告，參見Sharplin, *Strategic Management*, 18.
- 註7：Mintzberg, "The Rise and Fall of Strategic Planning," *Harvard Business Review* 72 (January/February, 1994), 107-14. 轉引自 Mason書，同註1，頁1-2。
- 註8：Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York : Prentice Hall, 1994)。轉引自 Mason書，同註1，頁2-3。
- 註9：同註3，頁4。
- 註10：Ian H. Wilson, "The Five Compasses of Strategic Leadership," *Strategy and Leadership* 24, no.4(July/August, 1996) : 26-32. 轉引自Mason書，同註1，頁3。
- 註11：同註1，頁3-4。
- 註12：同上註。
- 註13：George Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969), 31-7.
- 註14：同註13，頁34。
- 註15：Peter F. Drucker, *Management* (New York: Harper and Row, 1973), 125.
- 註16：傅電著，現代管理：理論、程序、技術（臺中：國彰出版社，民國74年1月增訂版），頁138。
- 註17：Charles W. L Hill and Gareth R. Jones, *Strategic Management : An Integrated Approach*, 5th ed. (Boston, Mass.: Houghton Mifflin, 2001), 33-4.
- 註18：Arthur Sharplin, *Strategic Management* (New York : McGraw-Hill, 1985), 9, Figure 1.2 "The Basic Strategic Management Process Model."
- 註19：同註18，頁10-1。
- 註20：同註4，頁59。
- 註21：周郁崙，「淺談策略管理程序—S.W.O.T分析」，*生產管理與研發設計* 32期（89年4月），圖一、「策略管理程序流程簡圖」
<http://www.filaweaving.org.tw/silk/documents/32/g322601.htm>（檢索日期：2005年10月12日）。
- 註22：盧秀菊，「圖書館策略規劃之研究」，*圖書館學刊* 5期（臺北市：國立臺灣

大學圖書館學系暨研究所，民國76年11月）：頁67-97。盧秀菊，「圖書館之策略規劃」，*資訊傳播與圖書館學* 2卷2期（臺北縣：世界新聞傳播學院圖書資訊學系暨圖書館，民國84年12月）：頁29-47。

註23：同註17，頁33-4。

註24：Donald E. Riggs, *Strategic Planning for Library Managers* (Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1984), 3-4.

註25：同上註，頁1-118。

註26：M.E.L. Jacob, *Strategic Planning: A How-To-Do-It Manual for Librarians* (New York: Neal-Schuman, 1990).

註27：Sheila Corral, *Strategic Planning for Library and Information Services* (London: Aslib, 1994).

註28：同註17。

註29：同註24，頁1-118。

註30：Charles R. Mc Clure, "Planning for Library Services: Lessons and Opportunities," *Journal of Library Administration* 2, no.2-4 (Summer/Fall/ Winter 1981): 14-7.

註31：同註24，頁29-37。

註32：同註24，頁20-5。

註33：Paul C. Nutt, *Strategic Management of Public and Third Sector Organization : A Handbook for Leaders* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 158.

註34：同註18，頁10-1。

註35：同註5，頁9-10。

註36：Charles W. Hafer and Dan Schendal, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), 42.

註37：Bernard Taylor and Kevin Hawkins, *A Handbook of Strategic Planning* (London: Longman, 1972), 53-63.

註38：同註24，頁48-50。

註39：Robert E. Linneman, *Short-Sleeve Approach to Long-Range Planning for the Smaller, Growing Corporations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), 211-2. Riggs書，同註24，頁62-4。

註40：同註24，頁57-70。

註41：同註24，頁101-04。

註42：同註24，頁104-08。

- 註43：Vernon E. Palmour, Marcia C. Bellassai, and Nancy DeWath. *A Planning Process for Public Libraries* (Chicago: American Library Association, 1980), 108.
- 註44：George Steiner, "Evaluation Your Strategic Planning System," in *Implementation of Strategic Planning*, ed. Peter Lorange (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982), 36-46.
- 註45：同註24，頁111-15。
- 註46：同註24，頁113-15。
- 註47：同註24，頁116-17。
- 註48：同註24，頁116-18。
- 註49：同註24，頁119-22。
- 註50：湯明哲，「策略管理的新思維」，*EMBA世界經理文摘*15卷11期（2004年 3月），<http://www.e800.com.cn/articles/79/1091788218461.html>（檢索日期：2005年10月12日）。
- 註51：同註3，頁8-10。
- 註52：同註5，頁9-10。
- 註53：同註24，頁119-22。