

公共圖書館策略規劃中的人文關懷

The Humanity Concern in Strategic Planning of Public Library

胡鳳生

Fong-Seng Hu

逢甲大學公共政策研究所副教授

Associate Professor, Graduate Institute of Public Policy, Feng Chia University

【摘要】

面對科技的進步與社會的變遷，公共圖書館必須順應時代潮流的發展才能發揮有效的經營和管理。策略規劃是一種有效的管理工具，它能有條理的協助圖書館提供人民所需之服務。本文旨在探討規劃在圖書館中之重要性，並介紹美國圖書館協會從1980年起所發行之一系列有關策略規劃之資料，從這些資料中，找出值得我們學習之處。在策略規劃的程序中，任務是最高指導方向，它指出了圖書館存在之理由。在我國目前社會之情況下，以人文關懷之精神建構公共圖書館的任務宣言，將有助於未來之發展。

【Abstract】

Facing the technological improvement and social change, it is necessary for public library to search for a new managerial technique for its future. Strategic planning is a powerful tool, the library can benefit from adopting the principles of it. The purpose of this article is to investigate the importance of planning, and introduce a series of documents about strategic planning which were published by American Library Association since 1980, and those examples will be used where they are particularly appropriate to our public libraries. In the strategic planning process, the mission is the direction of the library, and it points out the reasons why the library exists. At the present social condition in Taiwan, setting the public library mission statement with humanity concern will help its development.

關鍵詞：公共圖書館、策略規劃、人文關懷

Keywords: Public Library, Strategic Planning, Humanity Concern

壹、前言

任何一個組織要能夠永續經營，除了要注意顧客的需求外，還要不斷地調整組織內外之運作、專業人員之聘用、充實服務內容等，然而，最重要的就是要有明確的經營管理理念。在資訊社會與終身學習社會的時代裡，做為提供資訊與培育民眾終身學習能力場所的公共圖書館，其被重視的程度越來越高，相對地，被要求的也更多更新。因為公共圖書館的基本宗旨就是要透過提供各種形式的資源與服務來滿足個人和團體在教育、資訊和個人發展，並包括娛樂和休閒等方面的需求。（註1）此外，公共圖書館還必須為民主社會的發展與進步肩負起重要的責任。

由於資訊科技的進步、社會型態的改變、民眾自主精神的覺醒、民主意識的高漲，公共圖書館也從過去一成不變被動的提供服務，逐漸改進成作業自動化、網路連線、擴充館舍、撥款購書、舉辦各類活動等，但是在這些改變與多樣化的活動結束後，它的效益在那裡？民眾從中真正獲得了什麼？提升了民眾精神生活？改善了社會的風氣？如果答案是否定的，那麼在過多偏離主題的活動後，就會留下許多問號。

公共圖書館擁有社會教化的力量，是社會進步的基石，除了要有持久、高瞻遠矚的經營規劃，落實我們的文化政策外，更重要的是本著人文關懷的精神，面對讀者時常有一顆尊重民眾的心，讓民眾從接受關懷中發揮出人性中最美好真實的一面。本文旨在探討規劃在組織中的重要性，再藉由美國公共圖書館所應用之策略規劃從中找出值得我們借鏡之處，最後提出唯有融入人文關懷的理念才是公共圖書館永續經營之道。

貳、規劃的意義與種類

在機構裏，對管理者最重要的工作之一就是規劃，規劃是機構根據其任務、本身的優點和特色及歷史淵源，再經由審察分析內外界情況、機會及需要，以建立中、長程目的，近程目標，和發展達成每項目標的各種策略及行動的作業。（註2）規劃的作用是全體員工指示行動方向，使大家能為共同的目標而努力。（註3）

在大部分的企業中，管理規劃的思維是經由三個階段：1.長期規劃（Long-range Planning）；2.策略規劃（Strategic Planning）；3.策略管理（Strategic Management）。長期規劃起源於1950與1960年，當各國經濟發展時，所給予最初的四至五年的計畫，這個規劃被認為是一種例行性的一年財務規劃的延伸。「策

略」(Strategy)一字原出現於軍隊裏，爾後被運用於規劃中，至60年代中期，策略規劃的名稱由於它指引出分析組織環境之必要性，而變得非常重要。到了1980年，策略管理補強了策略規劃之不足，除了分析組織外部之環境，還需專注在內部環境之因素。(註4)

所以，規劃是設計未來而留下文字撰寫的紀錄，引導組織在未來能全面性的發展，其未來的發展不是隨性的，是有計畫的，有人稱這種掌控組織未來的考量為「策略規劃」，但是也有人稱它為「長期規劃」。至於長期規劃與策略規劃在意義上是否有異？許多學者提出不同之看法，有些論述明顯地要區分出它們是有不同的：1.策略規劃是建立在可預見未來的趨勢、資料與可預測的假設上，不受過去和現在的限制，是具有前瞻性的；長期規劃是一種現在的計畫或是以過去來做推斷；2.策略規劃是由上而下的；長期規劃是由下而上的，經常是各個單位計畫的凝聚；3.策略規劃以信念為導向，提供組織明確的願景；長期規劃則以數據為導向。(註5)但是，也有學者是就時間來考量，認為規劃僅有二種：1.長期或策略規劃；2.短期或作業規劃，換句話說，長期規劃即是策略規劃。(註6、註7)帕西歐斯(Ana R. Pacios)在2003年瀏覽34個英語系國家(包括美國、英國和澳大利亞)的公共圖書館網頁，檢視各館之計畫，發現有19個公共圖書館使用策略計畫名稱，而有15個公共圖書館使用長期計畫名稱，再就其性質與內容來分析，實質上兩者並沒有差異。其結論是，隨著時代潮流，公共圖書館的規劃有採用策略規劃名稱的趨勢，從傳統的規劃方式逐漸轉移至策略規劃，則完全反映在其規劃的模式上。(註8)

參、策略規劃在公共圖書館之應用

在美國由於企業界早已開始將策略規劃運用在組織中，因此對圖書館來說，策略規劃並不是一個新奇的名詞，但是圖書館真正接受它作為一正式且理想的管理依據卻是近二十年的事，最具代表性的相關文獻均從1980年起陸續出版。根據拜道爾(S.F. Biddle)的認定，肯培爾(Robert E. Kemper)在1967年華盛頓大學(University of Washington)的博士論文「圖書館系統之策略規劃」(Strategic Planning for Library Systems)為圖書館策略規劃理論的先驅者(註9)，肯培爾在他311頁長的論文中，分析策略規劃的觀念並提出了圖書館執行的模式。

由於規劃的模式被提出後，從1980年起，不同種的規劃模式被運用，到了1984年瑞格斯(Donald E. Riggs)出版了「圖書館管理者之策略規劃」(Strategic Planning for Library Managers)，可說是第一本有系統的介紹策略規劃在圖書館

應用之專書（註10），他明示了六個重要的策略規劃步驟：1.圖書館自我分析；2.目的與目標；3.確定特質；4.確定限制與弱點；5.制訂策略；6.行動計劃。（註11）到了1990年，爲了維護圖書館的生存與面對變幻莫測的未來，策略規劃開始被鼓勵運用在圖書館裏，在確定與負責的情況下，建立起一個持續進行的規劃程序，肯定能增加圖書館的效率、產品、節省經費和提供讀者更好之服務。（註12）從這時起，如何預測環境因素與回應這些因素，也就變得非常重要了。

因此，圖書館的規劃從傳統的方式逐漸轉移至策略規劃完全反映在其規劃模式上，換句話說，也就是由下列之步驟：1.評估圖書館與服務社區之現況；2.建立圖書館功能和任務；3.確定目的和目標；4.選擇活動與工作達到目標；5.實施；6.檢視結果等，轉移到1.分析社區和圖書館的優勢弱勢危機與轉機（SWOT）；2.撰寫願景宣言；3.選擇服務回應；4.撰寫任務宣言；5.建立目的和目標；6.決定資源和確定活動以達到目標；7.檢視已作決定之可能性結果。這些的改變與步驟，特別是在美國的公共圖書館裡，可以從一些具體的作品文獻中觀察到。（註13、註14）從1980年起，美國圖書館協會（American Library Association，簡稱ALA）及公共圖書館協會（Public Library Association，隸屬於ALA）爲了協助公共圖書館進行規劃的工作評估服務成效之參考，陸續發行了規劃工作的相關資料，提供了一系列規劃程序的手冊與書籍，以下僅就其最具代表性之資料的規劃步驟，並依照發行年代簡述如下：

一、1980年「公共圖書館之規劃程序」（A Planning Process for Public Libraries）（註15）

提出規劃過程應包括三階段：1.計畫者必須決定社區的資訊需求及資源；2.計畫者必須評估社區資訊資源；3.計畫者必須建立目標及優先順序。（註16）此手冊不是爲美國公共圖書館訂下一套固定的標準，而是提供一套規劃程序，幫助各公共圖書館利用這些規劃程序所提供問卷調查的方法，在各社區找出該社區的需要，再基於這些需要擬定圖書館之任務宣言、服務目的、目標，待目的和目標確定後，先制定政策與策略實施推行之；再製作一套評估圖書館服務的方法，逐年評估；然後再逐年修訂圖書館所自定的服務目的和目標，讓圖書館所提供的服務能與時變化、更新內容與社區之需要密切配合。（註17）

二、1982年「公共圖書館服務成效評估」（Output Measures for Public Libraries: A Manual of Standardized Procedures）（註18）

從圖書館的輸出成果或表現作爲評估之依據，以評估圖書館的服務是否達成其自定之目的和目標，滿足其社區讀者之需要。該手冊設計了十二項評量表，此爲配

合1980年之「公共圖書館之規劃程序」手冊而出版。(註19)

三、1987年「公共圖書館之規劃與角色確定」(Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures)(註20)

本手冊將規劃過程歸納成七個階段：1.開始規劃；2.準備資料；3.確立角色任務；4.擬定目的目標；5.採取行動計畫；6.撰寫規劃文獻；7.評鑑實施結果。每個階段又分別有四至八個不等之步驟去完成。(註21、註22)

四、1987年「公共圖書館服務成效評估第二版」(Output Measures for Public Libraries: A Manual of Standardized Procedures, 2nd ed.)(註23)

本手冊將評估分為五類：1.圖書館使用評量；2.圖書資料使用評量；3.圖書資料獲得率評量；4.參考服務評量；5.圖書館活動評量。每一類中又分成數項總計有十二項評量法，此為配合1987年之「公共圖書館之規劃與角色確定」手冊而出版。(註24、25)

五、1998年「結果規劃：公共圖書館轉型的程序」(Planning for Results: A Public Library Transformation Process)(註26)

本手冊設計是因為公共圖書館應該瞭解未來發展之趨勢，為預測之未來發展結果而規劃。而最好之預測未來方式是發明創造未來。其規劃程序有六個步驟：1.準備：計畫之規劃；2.預設：預想未來；3.設計：創造未來；4.建構：構築未來；5.實施：向未來邁進；6.溝通：知會所有相關人士。(註27)六個步驟中又分別包括二十三個工作項目：1.閱讀指南及如何做的手冊；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.訂定哪一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.決定目的；15.檢視圖書館評量及評估技術；16.發展一系列可能的目標；17.選擇目標；18.決定可獲得的資源；19.確定符合目標所必須的活動；20.再檢視選擇的影響；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28)

六、2001年「新結果規劃：以精簡的方法」(The New Planning Results: A Streamlined Approach)(註29)

根據「成果規劃：公共圖書館轉型的程序」為藍本，將內容再為精簡，其規劃程序仍有六個步驟：1.準備：計畫之規劃；2.預想：確定可能性；3.設計：創造未來；4.建構：構築未來；5.溝通：知會所有相關人士；6.實施：向未來邁進。六個步驟中將二十三個工作項目精簡為十二個項目：1.設計規劃程序；2.籌組理事會、

工作人員、委員會；3.決定社區願景；4.確定社區需求；5.選擇服務回應；6.撰寫目的與目標；7.確定活動；8.決定必要的資源；9.撰寫計畫與獲得認可；10.與員工及社區溝通；11.再分配資源；12.監視執行。（註30、註31）此規劃過程最大的不同，就是由一般性轉至更具體化，其規劃優先順序依次為社區願景（Community Vision）、社區需求（Community Needs）、供需相合（Community Needs the Library Can Meet）、服務回應（Service Responses）、圖書館任務（Library Mission）、服務目的（Service Goals）、目標（Objectives）、活動（Activities）。（註32）

從以上連續性之規劃發展過程中，得知美國公共圖書館不斷的在追求卓越，力求變革。而策略規劃應用在公共圖書館中確實有它的價值與意義，例如它能夠激勵管理團隊、迫使管理階層思考組織的目標、提供組織創新、激發策略事項、增進館員對環境之認知、提升活動與資源分配之協調、提供館員對未來之願景。（註33）策略規劃雖然有其優點，但是在規劃的過程也所費不貲，策略規劃是一強有力的管理規劃工具，然而，在規劃過程中必須有全體館員的參與，並有深度與廣度的思考，否則它也會隨著時代潮流而式微的。

肆、「角色」與「服務回應」的思考

從「公共圖書館之規劃程序」到「新結果規劃：以精簡的方法」一系列之資料，美國圖書館協會所提供的規劃程序，隨著時代的變化、科技與經濟的發展、圖書館現存的環境、館員執行任務後之回饋等，已從傳統的規劃方式逐漸轉移至策略規劃。其中每份手冊雖然包括了不同之規劃步驟，但是在「公共圖書館之規劃與角色確定」、「結果規劃：公共圖書館轉型的程序」、「新結果規劃：以精簡的方法」中，規劃至圖書館本身時，所提出的一些設計是值得我們思考的。

麥克略爾（Charles R. McClure）引述了馬汀博士（Dr. Lowell Martin）的觀察：「在1960年至1970年，公共圖書館嘗試著做了太多的事，而結果不易提供有品質的服務，不如將複雜的服務項目歸類成數組『角色』（Roles），而圖書館只要選擇一些『角色』，而專注在這些『角色』上來發揮。」依照這個構想，麥克略爾規劃了圖書館服務的八個角色：1.社區活動中心；2.社區資訊中心；3.正規教育支援中心；4.獨立學習中心；5.通俗化圖書館；6.學齡前學習之門戶；7.參考圖書館；8.研究圖書館等。在每一次規劃的週期中，選擇三個「角色」，並訂好優先次序。（註34）在該手冊發行後，許多公共圖書館被鼓勵採用此方式，但是在執行後眾多的圖書館館員反應，如何來決定哪三種「角色」是很困難的，其原因是圖書館都是站在自己的立場來決定，並沒有站在使用者的立場與社區的環境來考量。（註35）

歸納以上之結論，海麥爾（Ethel Himmel）、威爾森（William James Wilson）和納爾森（Sandra Nelson）等提出了十三項的服務項目「服務回應」（Service Responses）：1.基本素養；2.商業和就業資訊；3.公共議題論壇；4.社區轉介；5.消費者資訊；6.文化覺知；7.當今流行話題；8.支援正規學習課程；9.一般性資訊；10.政府資訊；11.資訊素養；12.終身學習；13.當地歷史與譜牒。（註36）每所圖書館依其現有的資源選擇三至五個「服務回應」項目來為社區民眾服務。「角色」與「服務回應」到底有何不同？「角色」是廣泛的來定義圖書館的服務項目；而「服務回應」則是具體的，且有明確定義的圖書館服務項目。（註37）換句話說，圖書館的服務從被動的，一般性的角色定位，轉為主動的，積極的回應，這就是圖書館的策略，也是圖書館的改變與創新，而其重點是要達到社區的需求。圖書館必須認知到這些服務項目是社區所需求的，也是圖書館本身能力能夠做到的服務。

然而，任何一所公共圖書館都是獨一無二的。在一所圖書館運作良好的規劃模式，未必就能適用在其他所圖書館中，這端看各館的人員、館藏、設備與技術等資源而定。從「服務回應」的啟示，反觀我國目前之五百餘所公共圖書館（註38），其中城鄉之間有著明顯的差距。如果能採用「服務回應」的方式，每所圖書館斟酌自己的資源，再配合當地人文物產之特色，發揮出各館在地方上之功能，而讓民眾真正體認到公共圖書館的重要性，自然而然地公共圖書館就會成為民眾生活中的一部分。

伍、人文關懷的融入

根據「新結果規劃：以精簡的方法」資料，當「服務回應」的項目確定後，才撰寫該館的任務（Mission），因為任務是公共圖書館在規劃時的最高指南，也是確定目的、目標與活動的參考。（註39）在美國公共圖書館的網頁上，幾乎都在很顯著的地方列出該館之任務宣言（Mission Statement），任務宣言敘述圖書館長期的發展方向，文字不可過分僵硬，要有伸縮性，以便圖書館行政人員在經營管理時有應變性，但是文字要具創新性，揭示圖書館存在之意義及價值。（註40）

但是，目前的社會現象就如同，曾淑賢館長所指出的：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，並分析圖書館有哪些優勢，將有助於圖書館達成任務，有哪些限制條件及缺點，是圖書館達成任務時可能遭遇的問題。（註41）

當科技開拓人類知識與生活時，同樣也衍生出諸多負面的社會問題。當物質生活超越精神生活的時候，人們的心靈就會空虛，文化的空虛會導致民心的墮落，加上社會風氣之低迷，更助長了社會的不安。因此，甚麼樣的社會就產生甚麼樣的文化，這種觀念經過幾十年來媒體一窩蜂的渲染、教育偏差的灌輸，加上意識型態的影響，自然而然就忽略需要多花心思的人文培養，因果循環累積久了，臺灣人文環境薄弱、人文素養低落、人文教育欠缺、人文思考闕如，這就是「人文」在臺灣活生生的現狀。（註42）

生活在這個環境裏，公共圖書館的人文關懷可以填補人類空虛的心靈。賴鼎銘教授在《圖書館的哲學》一書第六章「美國公共圖書館為何興起？不同的典範及其不同的解釋」中曾寫到：爲了幫助人民達到完美，所以需要公共教育機構來輔助。公共教育機構如圖書館者，不僅可以作爲再教育的機構，提升人民的工作能力；更可以作爲道德提升的機構，使人民更趨完美，化解社會的衝突，以防制犯罪，爲民主制度培養與發展具有能力與智慧的公民。（註43）因此，在社會風氣偏向物質主義時，有識之士莫不憂心忡忡，呼籲正視人類所面臨的危機，有人倡導心靈改革，期以淨化人心，一般咸認，以人文關懷來彌補科技掛帥的社會畸形發展，以人文素養，來提升物質追求的心靈失落，應是最有效及可行的策略。（註44）公共圖書館如果以人爲本，圖書館的業務流程的每一個環節都會圍繞著人而展開。（註45）而以人爲出發點，才是人文精神的展現，其所舉辦之活動才會有意義。

陸、人文關懷如何在現代化公共圖書館獲得體現

在一個以人爲本的社會裏，人們所特別需要的是人文關懷。雖然我國目前的公共圖書館已經進入了數位化，但所提供給讀者的服務，不可諱言的，大多數還停留在過去那種以圖書館爲本位的觀念和態度上。因此，作爲公共圖書館的最高指導單位和基層服務人員，就必須面對這個新的大環境，並且重新體認到一個事實，那就是：如果圖書館所提供的服務缺乏了人文關懷的思想，就無法表現現代化圖書館的精神和價值。在社會邁向多元化的今天，圖書館必須對傳統思維與形式的經營和管理必須有所革新，否則將難以因應未來的發展與需求。公共圖書館未來的策略規劃應該蘊含人文思維與精神，才能提供更多元更有價值的人文關懷。

將近一個世紀以來，因為科技的進步，使得人類在物質生活上獲得大幅度的改善，但在優渥的物質生活之下，人們在精神生活上是不是也同樣獲得滿足？答案是否定的。在第二次世界大戰期間，人們在飽受無情戰火的蹂躪與摧殘之餘，普遍地意識到先進的科技並不能帶來真正的幸福。於是不少歐洲學者開始省思這個問題，最後他們得到了一個共同的答案，那就是缺少東方的人文關懷。今日的公共圖書館已經成為社會人文主義教育的重要機構之一，所以公共圖書館也就成了人們終身自我學習成長和建立個人價值思維的重要場所。社會的進步必須仰賴全民的文化活動來達成，因此，當我們有了這個共識之後，今後就必須建立起人文關懷就是現代化公共圖書館存在的核心價值的觀念。

公共圖書館的現代化不代表人文關懷就受到重視，畢竟，人文關懷首先必須由圖書館的人員建立對人文主義的推崇與實施。因為，在一個先進的社會，圖書館的人文思想永遠都是扮演著引領風騷先驅者的角色。公共圖書館是典藏人文書籍最豐富的場所，因此有利於人文思想的倡導，而且也很容易獲得社會大眾的認同。在這種情況之下，公共圖書館人員的首要任務就是如何讓讀者把書架上的書全部借回去，換言之，就是為書尋找適當的讀者。此外，在「以人為本」思想觀念的指引下，公共圖書館的各項措施必須為讀者的閱讀心境創造優良的先決條件，如此才能獲得讀者熱烈的回響。所謂「以人為本」，就是公共圖書館人員隨時發揮對讀者這個「人」或「人性」的尊重，進而雙方才能產生互動的潛在價值。因此，公共圖書館必須把這種價值視為本身的價值，樹立「以人為本」的管理思想和服務精神，並且突顯讀者的重要性。如果漠視了讀者的重要性，我們將不知公共圖書館存在的目究竟是為了甚麼？當我們瞭解到公共圖書館是為了社會上每一個讀者而成立的時候，對於讀者的意見必須予以重視，這樣才能彰顯讀者在公共圖書館管理工作上的主動性而非被動性。

隨著社會的文明和進步，身為現代化公共圖書館的人員必須加強圖書館落實人文關懷的認同感，因為，人文關懷在我們的社會會越來越受到重視，它猶如一股狂潮般地排山倒海而來，相信任何人都將無法抗拒它的威力。所以公共圖書館的策略規劃必須隨著時代的腳步來移動，發揮強大的力量來和其他資訊服務單位互相競爭，並將所獲得的成果回饋給廣大的讀者，讓讀者成為圖書館真正的主人，這將是現代化公共圖書館責無旁貸的重責大任。

柒、結論

從美國圖書館協會所發行一系列有關規劃的資料，以及美國公共圖書館所應

用之例子，再反觀臺灣目前的社會型態，確實有不少值得我們借鏡學習之處。公共圖書館面對現今快速變動的外在環境，進行策略規劃雖然會消耗館內之資源與時間，但是，有了策略規劃將可為圖書館帶來一定的效益。公共圖書館在進行策略規劃時應落實相關作業，根據圖書館所處的環境、資源、人力與物力，擬定可實現的服務項目，再訂定各館之任務宣言、目的、目標與活動。當科技與物質引發社會問題之時，人文精神的弘揚將是引導社會回歸正常秩序的最佳策略。公共圖書館作為社會教育的場所，面對此一關鍵時刻，所提供的服務必須奠定在以人為本的基礎上，發揮人文關懷，提升人文精神，唯有如此才能創造社會的福祉。

附註

- 註1：毛慶禎譯，*公共圖書館服務綱領：國際圖書館協會聯盟／聯合國教科文組織發展指南*（臺北市：中國圖書館學會，民國92年），頁2。
- 註2：李華偉，*現代化圖書館管理*（臺北市：三民書局，民國85年），頁38。
- 註3：同註2，頁40。
- 註4：Ana R. Pacios, "Strategic Plans and Long-range Plans: Is There a Difference?" *Library Management* 25, no. 6-7 (2004): 260.
- 註5：同前註。
- 註6：同註4。
- 註7：盧秀菊，「圖書館之策略規劃」，*資訊傳播與圖書館學*2卷2期（民國84年12月）：頁31。
- 註8：同註4，頁265。
- 註9：S. F. Biddle, *Planning in the University Library* (Westport, CT: Greenwood Press, 1992), 55.
- 註10：同註7，頁34。
- 註11：Stephen J. Carr, "Strategic Planning in Libraries: an Analysis of a Management Function and Its Application to Library and Information Work," *Library Management* 13, no. 5 (1992): 17.
- 註12：Meredith Butler and Hiram Davis, "Strategic Planning As a Catalyst for Change in the 1990s," *College and Research Libraries* 53, no.5 (1992): 393.
- 註13：盧秀菊，「美國公共圖書館規劃：發展與演變」，*臺北市立圖書館館訊*19卷3期（民國91年3月）：頁39。
- 註14：同註4，頁261。

- 註15：Vernon E. Palmour, Marcia C. Bellassai and Nancy V. DeWath, *A Planning Process for Public Libraries* (Chicago, IL: American Library Association, 1980).
- 註16：葉乃靜，「公共圖書館現代社會功能之研究：以臺北市立圖書館稻香分館為例（上）」，*教育資料與圖書館學*32卷3期（民國84年3月）：頁338。
- 註17：盧秀菊，「圖書館規劃」，*教育資料與圖書館學*33卷2期（民國84年12月）：頁185。
- 註18：Douglas Zweizig and Eleanor Jo Rodger, *Output Measures for Public Libraries: A Manual of Standardized Procedures* (Chicago, IL: American Library Association, 1982).
- 註19：同註13。
- 註20：Charles R. McClure and others, *Planning and Role Setting for Public Libraries : A Manual of Options and Procedures* (Chicago, IL: American Library Association, 1987).
- 註21：同註13，頁41。
- 註22：同註20，頁5。
- 註23：Nancy A. Van House and others, *Output Measures for Public Libraries: A Manual of Standardized Procedures*, 2nd ed. (Chicago, IL: American Library Association, 1987).
- 註24：同註21。
- 註25：同註23，頁3。
- 註26：Ethel Himmel and William J. Wilson, *Planning for Results: A Public Library Transformation Process* (Chicago, IL: American Library Association, 1998).
- 註27：同註13，頁43。
- 註28：曾淑賢，「公共圖書館策略規劃之探討」，*臺北市立圖書館館訊*19卷4期（民國91年6月）：頁68。
- 註29：Sandra Nelson, *The New Planning for Results: A Streamlined Approach* (Chicago, IL: American Library Association, 2001).
- 註30：同註13，頁44。
- 註31：同註29，頁ix。
- 註32：同註29，頁79。
- 註33：Bob Pymm, *Learn Library Management* (Canberra: DocMatrix Pty Ltd, 2000), 53.

註34：同註29，頁62。

註35：同註29，頁63。

註36：同註29，頁146。

註37：同前註。

註38：國立台中圖書館，「臺閩地區公立公共圖書館統計表」，

http://www.ntl.gov.tw/StatisticsData_List.asp?CatID=4（檢索日期：2005年9月30日）。

註39：廖又生，「葛來興法則與公共圖書館之策略規劃——廿一世紀公共圖書館所面臨的環」，*臺北市立圖書館館訊*9卷2期（民國80年12月）：頁17。

註40：同註7，頁35。

註41：同註28，頁66。

註42：林慶勳，「要怎麼收穫就怎麼栽」，在*行天宮人文關懷*（高雄市：中山大學行天宮人文發展中心，民國92年），頁6。

註43：賴鼎銘，*圖書館學的哲學*（臺北市：文華圖書管理公司，民國82年），頁116。

註44：高博銓，「資訊世紀應兼重科技與人文教育」，*師友月刊*411期（民國90年9月）：頁45。

註45：吳建中，*廿一世紀公共圖書館新論：The Public Library for the 21st Century*（臺北市：文華圖書管理公司，民國91年），頁1。