

公共圖書館的策略規劃與策略品質管理

Strategic Planning and Strategic Quality Management in Public
Libraries

21 - 09

曾淑賢

Shu-Hsien Tseng

臺北市立圖書館館長

Director, Taipei Public Library

【摘要】

本文介紹策略規劃的意義與功用、策略規劃和全面品質管理的關係、策略規劃的實施模式及實施程序及臺北市立圖書館實施策略規劃的經驗。

【Abstract】

This article introduces the definition and function of strategic planning, the relationship of strategic planning and total quality management, the model and procedures of strategic planning and the experience of Taipei Public Library in strategic planning.

關鍵詞：策略規劃、策略管理、全面品質管理、臺北市立圖書館

Keywords: Strategic Planning, Strategic Management, Total Quality Management,
Taipei Public Library

壹、前言

近年來，策略管理基於以下幾個原因，日益受到重視：首先，國內外環境變化迅速，自由化與國際化的浪潮，為廣大的企業界帶來嚴酷的衝擊，也帶來無數的機會；產業消長使企業主持人必須更深入思考企業的未來發展方向；社會環境

與法律環境急速改變，使許多產業的基本「遊戲規則」發生變化且與以往大不相同。其次，企業升級不能缺乏策略概念的指導。中小企業要升級，究竟應該朝什麼方向？是否該自創品牌？是否應擴大產能？和誰進行策略聯盟較佳？諸如此類，都是策略問題。又如大型企業應如何配合產業的消長進行多角化與國際化？多角化與國際化之後的組織又該當如何調整多角化與國際化在這類成長過程中如何維持各方面能力的平衡發展，如何使各部門行動步調齊一，更是企業高階層所面臨的挑戰。（註1）

公共圖書館面對快速變遷的社會、高速進展的網路環境、多元複雜的民眾需求、不斷縮減的經費及人力，如何在有限的資源條件下，持續創新服務、充實館藏資源、改善空間舒適感及閱讀氛圍、提升服務品質、滿足民眾多元需求、塑造圖書館新形象？究竟那些服務項目具有優先性？圖書館服務要升級，究竟應該朝什麼方向？是否該創新服務？是否該擴大服務規模？經費要如何分配？民眾需求該如何平衡？和那一種型的組織進行策略聯盟較佳？諸如此類，都是策略問題。又如大部分公共圖書館應如何配合城市的發展進行國際化與網路化？國際化與網路化之後的組織又該當如何調整？在這類成長過程中如何維持各方面能力的平衡發展，如何使各部門行動步調齊一，更是圖書館高階層所面臨的挑戰。

臺北市立圖書館在2004年初開始進行策略規劃，以一年的時間，進行臺北市環境預測、圖書館現況SWOT分析、民眾及館員意見調查、專家指導、圖書資訊發展趨勢探討，擬定了2005~2010年的策略計畫，這在國內圖書館界尚屬首創，而在美國，稍具規模的圖書館，無論大學圖書館或是公共圖書館，皆定期進行策略規劃，並納入整體管理體系，落實於年度工作計畫。由於缺乏相關訓練，北市圖進行策略規劃的摸索時間較長，而且因經費資源的缺乏及同仁專業知能的不足，在擬定行動方案，甚至訂定實施期程時，就產生可運用的資源遠落後於理想中的行動方案，難以將目標及策略具體落實於年度工作計畫中。筆者曾於《公共圖書館在終身學習社會的經營策略》一書中，詳細介紹先進圖書館的策略規劃程序及其策略計畫內容，當使讀者對美加圖書館對策略規劃的重視及實施策略規劃的情形有所了解，並且對於公共圖書館在21世紀所扮演的角色、任務，努力為社區民眾努力的願景，有所明白。今再以此主題為文，主要著重於策略規劃如何落實於全面品質管理（Total Quality Management，簡稱TQM）。

貳、策略規劃的意義與功用

在了解策略規劃的重要性之前，對於策略的意涵及策略的功用，必須先有所認識。

一、策略的意涵及功用

Andrews在「公司策略的概念」一書中，認為策略是目標和目的的類型，以及為達成這些目標的主要政策與計畫。（註2）Mintzberg認為策略的意義，主要作為未來行動、趨勢或遠景的規劃和指引，即就現在如何導向未來預測狀況的前瞻性與動態性思考。（註3）Nutt和Backoff認為策略在說明組織是有系統長期性思考的關注，作為組織面對愈來愈不確定未來的行動與思考指引。（註4）至於策略的功用及重要性，司徒達賢認為在於：1.策略代表重點的選擇；2.策略界定了企業在環境內的生存空間；3.策略指導功能性政策之取向；4.策略建立在相對的競爭優勢上，其目的亦在建立長期之競爭優勢；5.策略運作的重要目的之一是在維持與外界資源的平衡以及不平衡關係；6.策略是對資源與行動的長期承諾；7.策略雄心與落實執行是必要條件；8.策略制定是企業主持人責無旁貸的工作。（註5）

二、策略規劃的意義與重要性

依史亭納（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。（註6）另一位管理學者杜拉克（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。企業由顧客決定，並非由產品決定。這個世界是一個買方的市場。服務必須依符合顧客需求來發展，而且必須向有識別力的目標顧客行銷。因此，策略規劃必須從顧客開始。（註7）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8）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。

策略規劃不僅是一套程序，而且是一個參考架構和思考方式。不像長程計畫，它不將重點放在從過去的經驗來作未來實務改善的依據，而是著重於了解圖書館發展所面臨的環境。它鼓勵創新、增進組織內的溝通及讓圖書館和其他資訊組織及其工作人員確認和採行，對組織而言，在這特定時間內是獨特的方案。同

時，在策略思考過程中，一些無形的輸入，如文化、價值、願景和任務，透過誠實、開放和可靠、滿意、團隊精神、及自尊、忠誠的承諾和所有權，可轉換成輸出。策劃規劃藉由促進組織規劃所要的未來發展一個思考模式，幫助圖書館和資訊中心。（註9）

三、策略計畫的架構

策略計畫的架構，主要由願景、價值、任務宣言、目標、目的、策略及行動等幾個部分構成，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，其次為策略計畫的核心，包括策略目標、策略方向及行動。以美國俄亥俄州哥倫布大都會圖書館（Columbus Metropolitan Library，簡稱CML）所訂定2004-2010年策略計畫（CML Strategic Plan 2004-2010），分為The Mission, The Vision, Library Service Responses (Primary, Secondary), Our Values, Strategic Initiatives, Goals等六個部分。（註10）華盛頓大學圖書館（University Libraries of Washington）的策略計畫則包括：Mission、Vision、Values、Key Action Areas等（註11）；英國蘇格蘭北拉納克郡負責圖書館業務的North Lanarkshire Council 所訂定的策略計畫包括Corporate Vision & Values Statement、Mission Statement、Service Profile、Strategic & Operational Issues & Aims、Key Actions、Three Year Action Plan、Priority Actions for 2002/03、Resource Proposals、Monitoring Financial Performance、Monitoring Performance等。（註12）

圖書館一定要有其核心價值，圖書館文化則是立足於這些核心價值觀的行為，有些圖書館會把他們的組織文化整理為文字，有些則沒有。圖書館有了核心價值觀，有了組織文化之後，圖書館的願景就會出現。「願景」好像是一種夢想，但是，它是可實現的夢，而且願景是希望它講出來的時候，大家都會為之興奮。所以，願景不是一個目標，而是值得大家長期去努力追求的理念。（註13）願景對一個企業或一個圖書館之所以重要，就是因為它可以為整個的成員，塑造出每一個人都很樂意去追求的使命；也就是說，願景的重要性就是，大家都為它而拼命，為它而努力。（註14）有了願景，就有不同時期的目標，因此，目標不只要和願景相符，還要和目前的業務相關。（註15）為了達成這些長短期的目標，則要有策略。策略是階段性的，會經常隨著客觀環境、內在條件和時間而不斷變動。在這個過程，目標和策略都不能違反圖書館的核心價格。（註16）

參、策略規劃和全面品質管理的關係

企業界運用的管理模式非常多，如何將各有特色的管理制度適當地運用於組織，並能相輔相成，彼此整合，不會重複，非常重要。因此，策略規劃如何融入全面品質管理系統？其地位如何？是我們所關心的。

一、策略規劃是全面品質管理的核心

TQM作為一種透過持續改進質量來為圖書館用戶提供滿意服務的管理理念和方法，是要從根本上增強圖書館的競爭優勢，從而在劇變的環境中繼續繁榮和發展。因此，TQM具有策略意義，它應透過圖書館策略規劃的形成，為圖書館長期發展指明方向，並為TQM的具體實施提供指導和幫助。（註17）

從1991年哈佛大學圖書館所提出的全面品質管理模式（見圖1），可以看出策略規劃位於TQM模式的中心，一切全面品質管理活動都圍繞著策略規劃展開。具體來說，在圖書館策略規劃指導下，結合員工、用戶多方面調查，制定出具體的計畫。（註18）

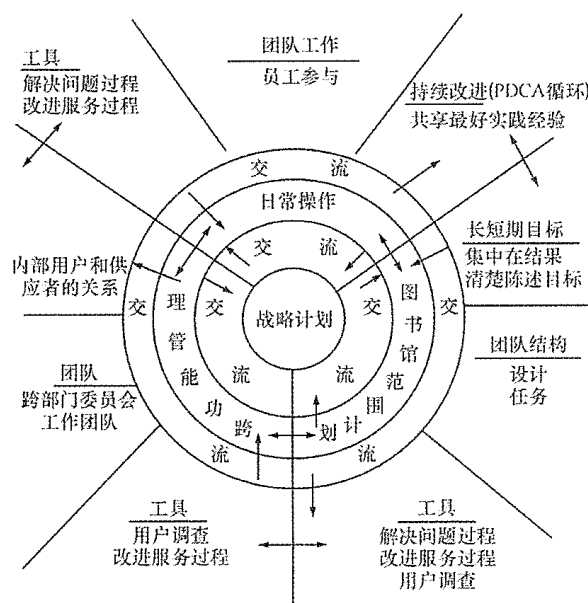


圖1 哈佛大學圖書館全面質量管理模型

資料來源：羅曼，「圖書館全面質量管理（TQM）模型研究」，在吳建中編著，*戰略思考：圖書館管理的10個熱門話題*（上海市：上海學科技術文獻出版社，2005）頁156。

二、在圖書館管理中導入策略管理思想的意義

策略規劃與策略管理是不相等的概念，兩者不但代表不同時期策略思考的概念，而且兩者範圍亦不一致。策略管理的範圍應包括策略規劃、執行與評估，而

策略規劃並不涉及執行與評估問題。(註19) 策略管理不只是規劃而已。策略管理包含對未來的想像的能力，亦包括實施願景的能力。依Ian H. Wilson的說法，策略管理是一個連續的過程，不僅是規劃而已，而是整合策略及作業、長期和短期、及企業的所有功能。如果我們要用一個字詞來形容策略管理，那就是「領導」(Leadership)，因為在一個機構內管理變遷，需要許多內部和外部的人的合作。領導者是會讓人追隨，相信組織可以達成其目標。領導者需要追隨者。我們願意跟隨我們相信他(她)有能力及意志將我們安全地帶往正確方向的人。Wilson描述領導者和管理者的差異。領導者強調未來，強調建立正確方向，給人願景及鼓舞的人，帶領人們，建立有效率的組織及強調權威的普及。另一方面，「管理者」注重現在，處理「What is」，執行控制，管理事情／計畫／資源，注重組織的效率及強調命令的拘束。(註20)

「策略管理」(Strategic Management)一詞是美國學者安索夫(I. H. Ansoff)在其1972年發表的「策略管理思想」一文中最早提出來的，1979年他又出版了《策略管理》一書，系統闡述了策略管理模式理論。隨後，美國掀起了策略管理研究與實踐的熱潮，並從各類營利性組織逐漸擴展到非營利組織，如教育機構、醫療機構、圖書館和政府機構。(註21)

美國聯邦政府自1993年制定的「政府績效與成果法」(Government Performance and Result Act)，其最重要的概念就是將企業界常用的「策略管理」概念引進政府部門的管理，要求各機關提出策略計畫書、績效計畫書及績效報告書，以求落實各項工作的推動。實質而言，「績效」考核公部門「過去」執行的成果，而「策略」為公部門描述「未來」的願景，因此，兩者為公共管理的兩大重要利器。(註22)

圖書館為適應外部環境的變化，使之能長期、穩定地健康發展，實現既定的策略目標，而展開的一系列事關圖書館全局的策略性規劃與活動。它是以預測和分析未來的競爭環境為基石，以尋求長期競爭優勢為目標的一種先進的管理方法。如果圖書館缺乏這種全局的、長期的策略管理思想，那麼，即使憑藉某種良好的機遇和自身某種優越的資源條件，僥倖獲得一時的迅速發展，也會由於環境的不斷變化以及自身優勢的逐步喪失而使圖書館面臨危機與挑戰。具體而言，在圖書館管理中實施策略管理具有以下重要意義：(註23)

- (一) 策略管理能夠促進圖書館管理者密切關注外部環境變化，及時抓住圖書館發展機遇，同時規避可能對圖書館構成的威脅。
- (二) 策略管理有利於圖書館優化配置內部資源。
- (三) 策略管理對圖書館內部各部門的高效運作起導向作用，有利於發揮組織的協

同作用。

(四) 策略管理可以對圖書館員工產生激勵作用。

圖2顯示策略管理程序從目標的界定開始，接著進行內外部環境分析，在外部環境分析部分，主要針對組織在整個大環境中的機會及可能有的威脅；在內部環境分析部分，則針對組織本身的現況及所擁有的資源進行了解，以掌握組織的優勢和劣勢，確定了組織的優勢、弱勢、機會及威脅後，進一步形成策略，並於實施後，加以評估。

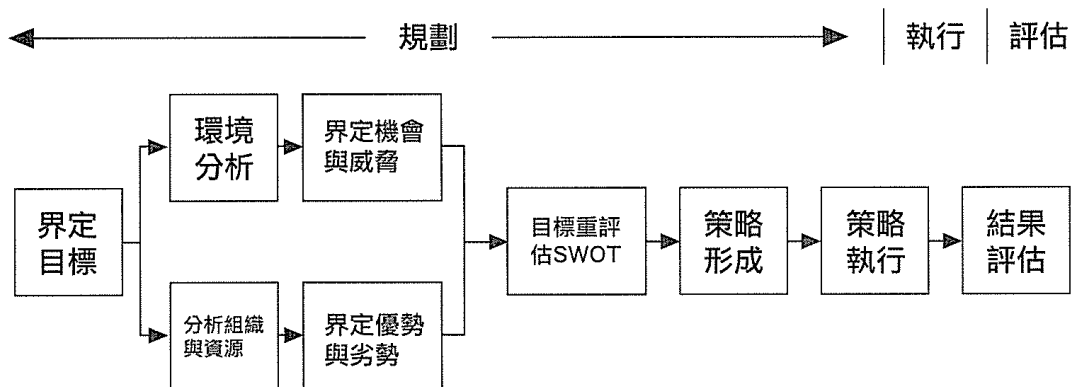


圖2 策略管理程序流程簡圖

資料來源：周郁崙「淺談策略管理程序-S. W. O. T. 分析」，<http://www.filaweaving.org.tw/silk/documents/32/g322601.htm>

肆、策略規劃的實施模式及實施程序

策略規劃如何進行？有那些重要程序？每個程序如何執行？

一、策略規劃的規劃程序

Olsen及Eadie認為策略規劃應包括下列成份：（註24）

- （一）由組織的行政首長提出組織整體任務與目的的陳述，提供前往策略目標發展的架構。
- （二）對環境的審視與分析，其組成來自對於目前與預期的外在因素與環境的辨識與評估，這些是作為組織策略時必須考量的。
- （三）對內部的觀照與資源的檢查，組織在各種因素影響下的優點與缺點的評估，這些是思考組織策略時必須考量的。
- （四）策略的形成、評估與選擇。
- （五）策略計畫的執行與控制。

Stueart及Moran認為在規劃小組成立後，策略規劃工作的步驟包括下列八

項：（註25）

- （一）確認作為組織指導原則的組織文化及價值。
- （二）進行環境檢視：確認機會和挑戰、相關競爭者/合作者及其計畫，以及相關的現有模式和發展。
- （三）擬定願景宣言。
- （四）形成任務宣言。
- （五）發展目標和目的。
- （六）發展策略及行動計畫。
- （七）實施策略計畫。
- （八）監控、評估及在目的完成及優先順序改變後，調整計畫。

美國麻薩諸薩州圖書館諮詢委員會（Massachusetts Board of Library Commissioners）曾針對麻州圖書館服務的未來，所進行策略計畫發展的程序（Proposed Process for Development of a Strategic Plan for the Future of Library Service in Massachusetts），提出建議如表1。（註26）

表1 麻州圖書館未來服務之策略計畫發展程

任務單位	程序	實施項目	
規劃委員會	步驟一	界定假設/審核價值	
	步驟二	環境檢視 ※確定及審視現有服務及研究 ※確定機會和威脅 ※確定相關組織和可能的競爭者/合作者 及他們的計畫 ※確定相關模式及發展	
		公共投入、民眾意見	
	步驟三	草擬願景宣言	
	步驟四	形成任務宣言	
	步驟五	策略模式化 ※產生劇本 ※績效審核 ※確定優勢及弱勢	
		步驟六	發展目標及目的 公共論壇/公聽會
	圖書館委員會及人力		步驟七
		步驟八	
圖書館委員會		步驟九	評估

資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*, 5th ed.

(Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1998), 48.

我們從各國公共圖書館的策略規劃過程發現各圖書館的策略規劃程序並不一致，比較重要的過程可分為下面幾個階段：

- (一) 組織專案小組或聘請顧問。
- (二) 前一期規劃策略檢討。
- (三) 民眾意見調查
 - 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。
- (五) 圖書館現況分析。
- (六) 評估社區未來環境及需求。
- (七) 形成願景、任務宣言、目標。
- (八) 訂定策略方向、行動方案及實施期程。

二、策略規劃是自我檢視的工具

策略規劃程序中有一項非常重要的步驟，即「環境檢視」，透過環境檢視，圖書館蒐集相關的資訊及數據，瞭解館內外環境，俾能擬定可實現的計畫內容。圖3顯示圖書館進行內部環境檢視時，內部分析的因素包括人員、服務、系統、資源及現有的策略；外部環境分析的因素包括社會、經濟、技術、文化、人口及政治。經內外部環境相關因素檢視後，進一步確認使用者需求，並了解非使用者的意見，俾能明確訂出圖書館的任務、目標、目的、策略。請參考圖3。

環境檢視可以下列二種方法來進行：（註27）

- (一) 檢視重疊的層面，包括大環境——經濟趨勢、通貨膨脹、人口變遷及技術因素；顧客環境-他們是誰？他們的需要為何？以及內部環境-設施、個人資源及組織架構。圖書館內部和外部事件或資訊服務組織會受到這些類別影響的。
- (二) 以單純的二分法檢視環境：外部的機會和限制，亦即縮頭字PEST——政治的、經濟的、社會的和技術的因素，以及內部分析——人事的、所要完成的工作、可獲得的財源及組織架構，亦即縮頭字SWOT所界定的——優勢、弱勢、機會及威脅。二種觀點都幫助將規劃重點放在組織任務上。請參見圖4。

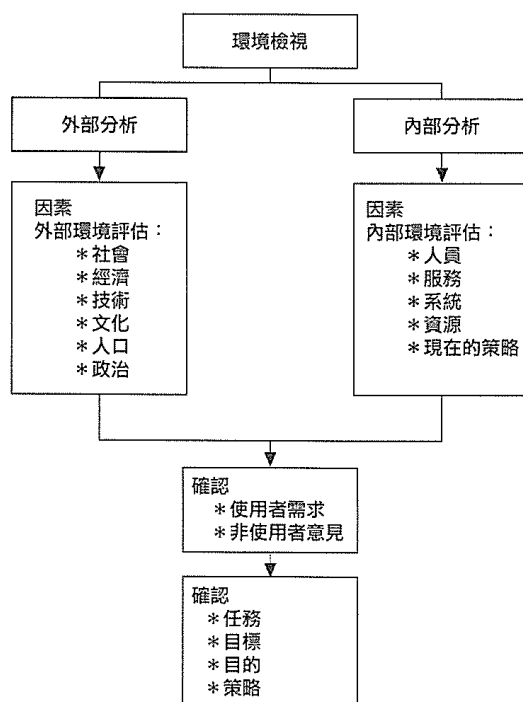


圖3 策略規劃的開始步驟中必須考慮的因素

資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management* 5th ed. (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1998), 51.

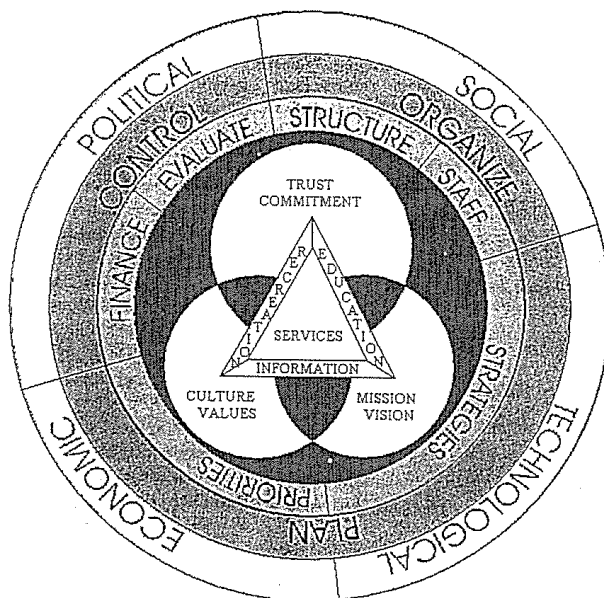


圖4 影響規劃的政治、經濟、社會及技術因素

資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*, 5th ed. (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1998), 49.

在機會和威脅的分析上，結合PEST的因素，想要確定的因素——技術、人口統計變項、政府規定、多元文化——這些因素是在資訊服務的發展上扮演推動或限制的角色。同時，內部的力量——亦即在SWOT分析上所確定的優勢和弱勢部分——包括設施、技術、人員、溝通及財政資源——所有確實輸入的因素——及道德、價值和管理型態，都必須在策略思考及規劃程序中一起考量。（註28）請參見圖5。

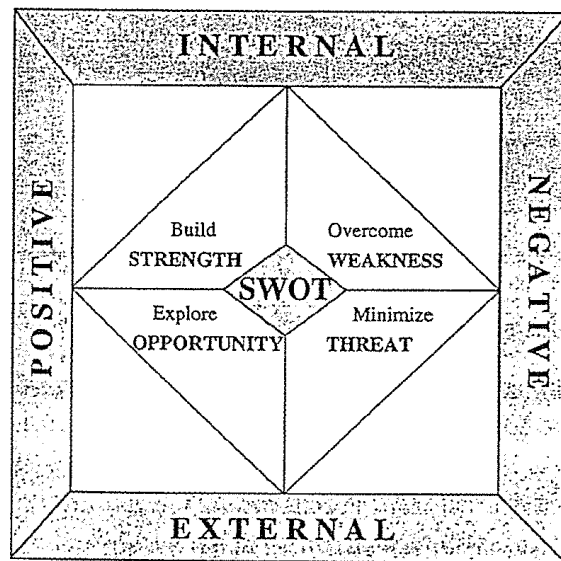


圖5 策略規劃時，圖書館必須確定的優勢、弱勢、機會和威脅

資料來源：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*, 5th ed. (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1998), 50.

自我檢視讓圖書館或資訊中心調整其在任務宣言中宣示所想要做到的，以及能夠提供的，由組織的硬體及財政能力可以供應。如果存在很大的差異，必須藉由降低期望、增加資源來解決。（註29）

伍、臺北市立圖書館實施策略規劃的經驗

過去幾年來，北市圖積極引進企業經營管理的模式，期能強化組織效能，提升服務品質，包括推行ISO標準化作業、品管圈、工作環境5S、績效管理、建立讀者滿意品質體系、建立服務規範及服務禮儀、鼓勵創新等。2004年開始進行策略規劃，擬定未來六年的發展方向及推行重點。

一、臺北市立圖書館進行策略規劃的步驟

北市圖在進行策略規劃時，所採取的實施步驟如下：

（一）成立工作小組

館長召集總館各課室主管及東、西、南、北四區區域分館主任，組成「策略規劃小組」，負責策略規劃的推動，先後召開9次會議，擬定「臺北市立圖書館2005~2010策略計畫」。

（二）決定規劃期程

各國公共圖書館的策略規劃期程，短則三年，長則五、六年，經考量延續性、周延性、資源的可得性，北市圖策略規劃小組第一次會議討論決定，以2005~2010六年為規劃期程。

（三）進行臺北市未來環境及需求分析

北市圖對臺北市整體環境之檢視項目包括臺北市人口趨勢、交通建設、都市發展、財政收支、圖書出版、教育環境、資訊科技與等七方面之未來發展趨勢對市民資訊需求的影響。人口趨勢部分主要針對高齡人口增加、生育率下降以及晚婚遲育的趨勢及外籍配偶數增加等現象進行分析；交通建設部分就科技產業聚落的形成及文化體育園區的聚焦效應等對北市圖所可能產生的影響加以預測；都市發展部分則就各區的規劃對圖書館可能產生的影響加以分析；財政收支部分就政府收支及市民收支等加以分析；圖書出版部分就傳統出版及數位出版的現況及趨勢加以分析；教育環境部分就學制、教改變革對學生學習方式及所需資源所造成的影響，以及教師因應變革所需進行的專業發展和自我充實與圖書館的相關性進行分析；資訊科技部分則就其發展和網路建設情形對圖書館所產生的影響及臺北市政府相關政策對圖書館所產生的影響進行分析。（註30）

（四）圖書館專業趨勢分析

因應資訊科技高度發展與社會快速變遷下，民眾對圖書館功能的需求與期待，北市圖就圖書館任務與角色、營運管理、技術服務、讀者服務、館舍環境與館員專業知能六大面向，分析圖書資訊專業發展趨勢，據以擘劃未來，提供優質服務。此外，就專業領域上，經營管理和資訊科技之相關理論、技能發展對圖書館資料處理和讀者服務所產生的影響，加以分析。（註31）

（五）臺北市立圖書館現況分析

圖書館的發展方向必須建立在現在的基礎上，因此，圖書館必須評估可

獲得的各項資源，以提出明確的發展策略及行動方案，免得好高騖遠，不切實際。北市圖運用SWOT原則，評估並分析圖書館所面臨的優勢（S）、弱點（W）、機會（O）與威脅（T），作為制訂行動策略之參考依據，請參考表2。（註32）

表2 臺北市立圖書館2005-2010策略計畫之圖書館現況（SWOT）分析

S (Strength) 優勢	W (Weakness) 弱勢
* 館員年輕、用心且具服務熱忱 * 服務創新及便利，提供預約、通閱、視聽資料外借 * 推廣活動推陳出新，辦理多元 * 全面自動化系統建立及更新，網站全年無休 * 服務免費或收費低，建立終身學習社會 * 館藏多元豐富及建置分館特色館藏 * 館舍遍佈全市，交通便利，方便使用 * 新設綠建築圖書館陸續啓用，擴充服務據點 * 進行空間改造及規劃，創造溫馨、快樂閱讀環境 * 市圖歷史悠久 * 重視機關行銷 * 市民對志願服務工作參與意願高 * 重視讀者滿意 * 援引企業化經營理念 * 讀者服務作業流程標準化 * 市民閱讀風氣佳	* 人員流動率高、專業不足、訓練不易且人力不足 * 活動特性不易形成話題 * 經費逐年縮減，影響館藏充實及館舍改善 * 部分館舍老舊、內部空間狹小 * 隸屬臺北市政府教育局二級單位，主管職級低，流動率高 * 組織架構限制區域圖書館及專門性分館的發展 * 對讀者約束力不足 * 社會對文教機構不重視
O (Opportunity) 機會	T (Threat) 威脅
* 臺北市社會資源豐富 * 社區總體營造之趨勢 * 市府推動網路新都及E臺北的政策 * 高齡化社會的來臨 * 外籍人士增加 * 市民需求不斷增加 * 中央、市府專案補助經費的機會 * 知識經濟來臨，市民重視知識的取得 * 教育政策與教學方式改變 * 失業率提高 * 行政法人化之研議	* 主管機關不重視 * 大型連鎖書店的空間環境及多元服務，影響民衆對圖書館的期望 * 世界性搜尋網站的成立 * 週休二日，休閒管道多元化，影響讀者利用圖書館頻率 * 網路資源豐富，促使圖書館必須積極尋求轉型 * 部分館員專業知能不足，專業理念缺乏 * 部分館舍設備老舊，缺乏經費改善 * 社會大眾對圖書館重要性的價值觀仍未建立 * 社會大眾對使用者付費觀念難以落實 * 市民意識高漲

(六) 民眾意見調查 (註33)

爲鼓勵民眾參與城市圖書館未來的規劃，特別設計「打造城市圖書館的未來～2004全民相約」系列活動，邀請年代電視「好讀年代」主持人李文儀擔任代言人，於座談會前宣傳本項活動的意義，並錄製一段邀請民眾參與之媒體宣傳，於各廣播電臺播放宣傳。此外，邀請馬英九市長上年代電視的好讀年代節目談閱讀及對城市圖書館的期望。此外，爲了解市民對城市圖書館的期望，北市圖分別以電話訪談、分區座談及網路調查等方式，蒐集民眾的意見。

1. 電話訪談1000位市民

訂定調查指標及問卷題目後，委託臺北大學以人工電話訪問方式進行抽樣調查，題目爲「您認爲臺北市立圖書館在我們的社會中應該扮演什麼樣的角色？」及「您對臺北市立圖書館未來的期望是什麼？（您希望臺北市立圖書館能提供什麼樣的服務？）」，於93年8月11至13日針對15歲以上的臺北市民，以電話訪問方式進行「臺北市民閱讀風氣與閱讀型態」之調查研究，有效問卷共計1,073份，調查結果納入圖書館訂定策略規劃之參考。

2. 「打造城市圖書館的未來～2004全民相約」分區策略規劃座談會

將臺北市依市議員選區劃分爲（1）士林／北投區：天母分館、（2）內湖／南港區：西湖分館、（3）松山／信義區：中崙分館、（4）中山／大同區：大直分館、（5）中正／萬華區：萬華分館、（6）大安／文山區：總館、文山分館等六區，每區各舉辦一場座談會，邀請對象包括一般民眾、讀者、議員、區長、里長、社區學校校長、社區協會團體代表、商店及公司代表。另於總館舉辦一場，於93年7月25日至31日共舉辦7場，參加人數共約280人，一起描繪城市圖書館的發展藍圖。

3. 網路意見調查

分區座談會活動進行之同時，亦於北市圖網站徵詢各界民眾意見。

(七) 館員意見調查

1. 書面調查：93年7月間，以書面調查方式，請館員就北市圖的定位及未來六年的發展，提供意見。
2. 館務會議中座談：於93年8月間廣徵館內各單位主管及館員對館務現況與未來發展的看法，以上意見皆納入圖書館訂定策略規劃之重要參考。

(八) 學者專家座談

北市圖於93年5月31日第1次館務發展顧問會議中，徵詢顧問對於市圖未

來願景、任務、價值、目標之意見。

(九) 擬定願景、價值、任務宣言

根據前面所蒐集的民眾、館員、專家意見，並參考臺北市未來環境分析資料、圖書資訊專業環境發展趨勢資料及北市圖現況的SWOT分析資料，策略規劃小組成員分組草擬願景、價值及任務宣言，願景部分並上網公告徵求同仁的意見後再經反覆開會討論確定。

(十) 擬定目標、策略及行動方案

以前一階段所訂定的願景、價值及任務宣言為最高指導原則，分組草擬北市圖未來六年的發展目標，再進一步請總館各課室依據10項目標，列出達成各項目標擬運用的策略及行動方案，同時亦請四區分館依據10項目標再行檢視，列出推動各項目標的達成，分館可採取的策略及行動方案。

(十一) 確定各行動方案之負責單位及實施期程

各項行動方案確定後，依照業務性質，分配推行單位，並依照各年度可獲得的經費資源和行動之複雜程度，決定推行的期程，且要求相關單位於年度工作計畫展開推動。

二、臺北市立圖書館策略計畫架構

北市圖的策略計畫共擬定了10項目標，第1項目標計有6項策略及22個行動方案、第2項目標計有6項策略及17個行動方案、第3項目標計有4項策略及10個行動方案、第4項目標計有3項策略及11個行動方案、第5項目標計有3項策略及8個行動方案、第6項目標計有5項策略及22個行動方案、第7項目標計有4項策略及12個行動方案、第8項目標計有5項策略及14個行動方案、第9項目標計有3項策略及8個行動方案、第10項目標計有4項策略及15個行動方案。（註34）以下列出願景、任務、價值及目標：

願景

營造快樂閱讀、熱愛學習的活力城市。

任務

從社區出發，以民眾多元需求為核心，藉由專業熱忱的團隊，新穎豐富的資訊，乾淨舒適的環境，便利親和的設備，達成親切、效率、優質及創新的卓越公共圖書館。

價值

- 一、重視知識自由、文化多元性及資訊的公平取得。
- 二、重視個人學習的權利及成長的需求，倡導各年齡層民眾對閱讀與學習之重視。
- 三、重視讀者完整且便利地使用資訊、設備與各項服務。
- 四、重視顧客需求並引進新觀念、新技術。
- 五、重視團隊合作、積極創新與主動成長的專業態度。

目標

- 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，形塑優質的專業形象。
- 二、強化館藏資源，提供兼具量與質的館藏服務，以滿足讀者之生活需求及研究需求，提升讀者對館藏的滿意度。
- 三、營造無障礙的學習環境（包括軟體、硬體及使用技能）。
- 四、提升資訊與網路系統功能，建構電子化圖書館，以便民眾快速且便利地取得學習資訊。
- 五、彰顯多元文化的價值，顧及多元族群閱讀需求，提供國內外各族群豐富的休閒與學習資源。
- 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務。
- 七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源。
- 八、提供民眾終身學習所需的各種資訊。
- 九、提供民眾更豐富的學習資源，與國際圖書館合作。
- 十、強化行銷，推廣圖書館資源，營造舒適溫馨的閱讀環境，提升專業形象。

陸、結語

策略計畫的訂定必須歷經審慎、冗長的過程，以免因方向錯誤，浪費時間與資源。在規劃過程中，各項資料的蒐集、大環境的分析、圖書館現況的評估等都是完善計畫的基礎。Mintzber亦認為規劃是一種折磨的過程，主要是因為有太多不確定的因素，受到社會變遷、政治、經濟、技術環境的影響，使得策略規劃的預測工作更增複雜與困難。

策劃規劃不同於其他形式的規劃，是審慎嘗試將資源集中在那些可以對未來的成效和可能性產生實質差異者。因此，策略規劃不僅是一套程序，而且是一個參考架構和思考方式。不像長程計畫，它不將重點放在從過去的經驗來作未來實

務改善的依據，而是著重於了解圖書館發展所面臨的環境。它鼓勵創新、增進組織內的溝通及讓圖書館和其他資訊組織及其工作人員確認和採行，對組織而言，在這特定時間內是獨特的方案。同時，在策略思考過程中，一些無形的輸入，如文化、價值、願景和任務，透過誠實、開放和可靠、滿意、團隊精神、及自尊、忠誠的承諾和所有權，可轉換成輸出。

北市圖去年首度推行策略規劃，由於對圖書館未來期望甚高，希望為市民提供更豐富、多元的館藏及服務，以及卓越的服務品質。因此，在進行策略規劃時，同仁難免野心太大，目標的訂定過於理想化，而且在草擬策略及行動方案時，洋洋灑灑，儘量列出想做的各種事情，然回到現實面，在討論負責單位及推動期程時，卻受到人力、經費資源的限制，發現落實在年度工作計畫上，有極大的限制。另外，也有原設定的實施期程較長，卻因獲得預算外的經費補助，而能提早達成的情況。在規劃過程及策略計畫訂定後，環境持續在變動，所以圖書館應隨時掌握狀況，回應變動調整計畫內容。依北市圖推行策略規劃及策略管理的經驗，對公共圖書館之策略規劃，謹提出下列建議：

- 一、策略規劃必須融入全面品質管理，方能真正落實。
- 二、策略計畫必須獲得上級主管單位的認可，並核撥充分經費支持，方能有效推展。
- 三、策略計畫必須逐年檢討實施成效，並因應環境改變和推行成效，調整計畫實施步驟及優先順序。
- 四、公共圖書館宜加強對館員策略規劃的知能及館員回應時代變遷、社會變動及民眾多元複雜需求能力的培養，隨時檢討和調整策略計畫內容和實施方式。

附註

註1：司徒達賢，*策略管理*，2版（臺北市：遠流，1995年），頁8。

註2：鍾京佑，「國家競爭力與策略管理之探討」，*中國行政評論* 12卷1期（民國91年12月）：頁178。

註3：同前註，頁179。

註4：同前註。

註5：同註1，頁561-630。

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（民國84年12月），頁31。

註7：Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center*

- Management*, 5th ed.(Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1998), 41.
- 註8：司徒達賢、李仁芳、吳思華等編著，*企業概論*（臺北縣蘆洲鄉：國立空中大學，民國74年），頁561-63。
- 註9：同註7。
- 註10：“The Strategic Plan, About the Library, Columbus Metropolitan Library”,
http://www.cml.lib.oh.us/ebranch/about_cml/sta_strategic_plan.cfm>
- 註11：“Strategic Plan 2003~2005, About the Libraries, University Libraries, University of Washington”<http://www.lib.washington.cdu/about/StrategicPlan2002-2005.html>
- 註12：「Service Plan 2001-2004」（筆者赴該圖書館參訪時，該館所提供之活頁式卷夾文件資料）（North Lanarkshire Council, Scotland）。
- 註13：施振榮，*願景與企業文化*（臺北市：大塊文化，2000年），頁11-2。
- 註14：同前註，頁14。
- 註15：同註13，頁8-9。
- 註16：同註13，頁9。
- 註17：羅曼，「圖書館全面質量管理（TQM）模型研究」，在吳建中編著，*戰略思考：圖書館管理的10個熱門話題*（上海市：上海科學技術文獻出版社，2005），頁159。
- 註18：同前註，頁155。
- 註19：同註2，頁180-81。
- 註20：Marilyn Gell Mason, *Strategic Management for Today's Libraries* (Chicago: American Library Association, 1999), 3.
- 註21：雷永立，「在圖書館管理中導入戰略管理思想採析」，在吳建中編著，*戰略思考：圖書館管理的10個熱門話題*（上海市：上海科學技術文獻出版社，2005），頁25。
- 註22：同註2。
- 註23：同註21，頁25-6。
- 註24：同註2。
- 註25：同註7，頁52。
- 註26：同註7，頁48。
- 註27：同註7，頁49。
- 註28：同註7，頁50。
- 註29：同註7，頁45。

註30：臺北市立圖書館策略規劃小組第8次會議紀錄（民國93年11月12日）。

註31：同前註。

註32：臺北市立圖書館策略規劃小組第6次會議紀錄（民國93年10月8日）。

註33：臺北市立圖書館策略規劃小組第3次會議紀錄（民國93年6月14日）。

「2005~2010年策略計畫：Strategic Plan 2005-2010」（臺北市：臺北市立圖書館，民94年），頁6。

註34：同前註，頁8-30。