

圖書館與建築師的雙贏策略

The Win-win Strategies for Librarians and Architects

李磊哲

Lei-Je Lee

印記聯合建築師事務所

Mark Casting Partnership Architects & Planners

【摘要】

近年來國內圖書館正進行建築空間的興建或改造計畫，在設計規劃之初有許多細節必須藉由圖書館員與建築師共同討論與溝通，才能成功完成一個好的建築案。本文將工程進行中許多錯綜複雜的狀況，提出12個常發生的問題及10個雙贏策略，讓雙方經由溝通、信賴與充分的準備，共同合力完成人文與專業兼具的圖書館建築。

【Abstract】

In recent years, many public libraries in Taiwan have been enforcing projects about building or transforming architectures' space. There are many details at the beginning of a program, and a perfect program requires the discussion and communication between librarians and architects. In this paper, I arranged those complicated situation and proposed 12 problems which usually happened and 10 win-win strategies, hoping the two sides could complete a library building has both humanities and profession through communication, trust and well preparation.

關鍵詞：公共圖書館、圖書館建築、空間設計、建築師

Keywords: Public Libraries, Library building, Space design, Architect

壹、前言

圖書館建築講究人文、藝術、科技、節能、潮流，與時代結合的建築指標。圖書館興建或改建具有特別的價值與意義，因為它的完成將帶給使用者有形與無形、現在與未來便利資訊之取得與提供，對社會的教育與啟發都有極深的影響。然而做圖書館建築也是一件極富挑戰性的工作，主要原因是圖書館是一性質較特別，機能需求十分繁多且複雜的建築；主要關鍵人物—圖書館員與建築師如何能在充分的瞭解與信賴中，共同合作完成這項艱辛的工程，是需要大家認真以對的事。

貳、建築不只是建築

建築是甚麼？不可諱言建築是工程，不論大小原則上可分為結構、裝修、水電、消防、空調、傢俱、標誌、景觀…等等分項工程，其基本上屬於工程學，是透過工程專業技術的手段改善我們的生活空間。除此之外，建築更是人文、藝術、科技，也是綠建築。所以建築師被要求具備各種之專業能力，來處理改善解決所有可能遇到的工程相關問題。

除此之外，建築更是人與人之間的對話與合作。建築之成敗關鍵、順利與否常不在於工程技術難度或經費的多寡，而是人與人之間、團隊與團隊之間的協調與溝通。建築師如何設計館方所需要的，而不是自己想做的；而館方又如何將自己的觀點清楚告訴建築師，使他能準確進行規劃設計，達到雙方滿意的結果。所以圖書館建築要雙贏，其真正重點不只是技術問題，更屬人心深處的瞭解與溝通。所以說所謂「專業」是「技術」+「服務」，而這「服務」就是各行各業所需具有「以客為尊」、「有你無我」的真服務精神。

筆者就今日圖書館工程進行中許多錯綜複雜的狀況，提出以下圖書館建築12個艱難之處，及10個可雙贏的策略，使圖書館員與建築師們共同瞭解，在進行建築前做最好的準備。

參、圖書館工程困難的12個要點

一、無明確目標和清楚計畫

很多工程常會遇到此問題，許多時候館方常因太忙或資訊太多、人云亦云、不知自己要什麼、要做出什麼樣的水準、或要具備什麼樣的特色，都交給建築師訂定與設計。這樣沒有目標計畫的方式，最後有的建築師也常自己隨便做做交差，或者有的很認真做但並不合乎需求或使用而徒勞無功。另外也有目標計畫明確，但限制太多、缺乏彈性，限制了建築師的設計發揮，所以目標如何訂？許多細節需講究，事前要花時間去思考、確定。

二、理念、看法、做法、期待不同

館員與建築師必定會有不同想法，這些不同想法都很好、沒有對錯，但若無對話，就會雙方看法距離越來越遠並逐漸形成心結，所以必須正面思考，迅速透過溝通及協調共同為整個案子做一個定調，順利推動後續之工作。

三、工程經費不夠

這是每個工程都會遭遇的問題，所以計畫之時圖書館必須非常積極去爭取各種可能之預算(只要是好的、可行的計畫，爭取預算是不難的)，而建築師預算之分配與使用要能抓住工程之重點，發揮到設計極限，就是我們常說的一塊錢當兩塊錢來用。尤其是圖書館工程，可以透過多一點的思考或設計手法，創造出不錯的空間效果。

四、設計監造費用常不足、人力資源受限

依目前採購法訂定的契約及經費比例，多無法支付建築師高水準設計監造圖書館所需付出的成本，建築師事務所常是虧本狀態、半義工性質進行工作，這對圖書館畢竟也不好。以圖書館的特殊需求，建築師要完成一棟符合館方期待高水準的建築，儘可能為自己的設計師爭取最好的費用，給他足夠子彈來執行設計工作，使他無後顧之憂，幫人也幫己。

五、團隊複雜——圖書館、營繕單位、PCM、建築師、施工廠商，整合不易

整個團隊是爲了工程而組織起來的臨時性任務編組，若是私人工程還可以協調合組團隊，公家工程以最低價標找到可合作的廠商則需碰運氣。承辦的營繕單位、專案管理單位、設計單位、營造廠等，每個單位各有專業也各有想法及職責，如何協調成爲定位清楚、可順利運作、共同完成高水準作品是最大考驗。

六、如何減少設計疏失問題

理論上建築師的圖說不可有誤，但事實上幾乎沒有一套工程圖是完全沒有遺漏的，或是設計完整不須改善的。錯誤原因可能很多但顯然是每一工程會遇見時，就更需要館員與建築師有高人一等的智慧與EQ來面對處置，工程可以「雙贏」也可以「雙輸」，就看當事人一念之間了。另外在台灣最常遇見的是設計「時間不足」的問題，所以計畫需給予合理足夠的作業時間，並經多次多人的審視，可確保設計之品質。

七、變更設計缺乏彈性，程序冗長，變不變進退兩難

設計是透過不斷的修正與改善，當完成發包時發現有些地方是當初考慮不足的，施工過程可以透過變更設計設法改善。目前公共工程會對過程製訂得非常詳細，任何變更可透過定期工務會議共同協商，依程序辦理。所以工務會議要經常舉行，以利溝通，解決問題。

八、法令繁複且朝令夕改，申請執照複雜，層層關卡、時間冗長

台灣的土地與建築問題可能是全世界最複雜的，要完成一棟館舍建築，申請出使用執照，常是建築過程中最難、也是最久的問題。所以這部分相關之程序時間，務必在計畫之前就請建築師查證清楚，做好心理準備。

九、合約規定太多、太嚴、不合理，限制發揮——防弊重於興利，不容易有好的作品

許多公家機關經常以制式合約招標、合約包山包海、前後矛盾，與給付酬金

及付款方式不成比例，使一些不注意合約的建築師不小心簽下，造成難以收拾的後果。或者勉於簽下，再用其他不好的方法解決，都非屬良策。

十、時間不足、進度難以掌握

台灣人急就章習慣，常缺乏通盤考量，常是工程品質不佳的主因。

十一、工程最低價得標、工程執行困難

最低價得標之工程，表面上是最公平之制度，但也常發生為搶標一再降價，以致品質不佳，易生工程糾紛。(採購法的無奈)

十二、驗收的標準鬆緊不一，可大可小、可嚴可鬆，影響深遠

驗收過程常起糾紛，因應驗收單位寬鬆不一的標準而有不同結果，有的單位吹毛求疵、有的大致看看，各單位各驗收人經驗習慣都不同。應於開工前圖書館與建築師就溝通清楚，對施工廠商說明未來驗收之方式，使其避免存有僥倖心理，也使其瞭解工程重點。

以上12點是工程中常見之問題，也是使工程順利進行首要克服之重點。

肆、10個雙贏策略

工作雖困難、挑戰雖嚴峻，但只要有足夠的實力與準備，那就沒什麼好怕的，成功是可以期待了。首先：

第一、要有夢 (永遠快樂面對)

圖書館工程雖然複雜，但其實比起人性還是單純，所以回歸生命本質，以「快樂工作、快樂相待」是最重要的態度，無論面臨何種困境，對自己也對彼此，用最大的愛去鼓舞自己，也去鼓舞團隊其他的人，就可過關斬將、共同戰勝所有問題。

- * 有意象、有眼光、有內涵、有清楚願景的工作

目標要遠大，做法要實際，計畫要細密。

- * 有熱誠去執行、令人動容

要比別人付出更多的時間金錢及努力，願意無條件付出代價。

- * 有鋼鐵般意志力完成夢想

不斷勉勵自己，理想是需付出代價的，但靠著鋼鐵般堅強的意志力必可成功，沒有完成不了的案子。

做事除了要有夢想外，更存乎實際，所以：

第二、目標清楚、有可行計畫及期待之標準

- * 目標清楚符合實際，不要表面文章並切實貫徹。
- * 不論工程大小、經費多少都是很珍貴的，應妥善處理，訂下清楚目標。
- * 從規劃、設計、發包、施工、驗收、使用管理，各階段都有可行之計畫和重點，凡事豫則立。
- * 技術性資料可利用網路快速取得，但要充分吸收、準備、能適切運用。
- * 計畫有細節，成敗在細節裡。
- * 從設計至工程進行，搜集足夠的資訊，所有問題細節都列出清單，一一討論解決。
- * 各階段之計畫皆可找到好的、可行的案例或範本—就怕你不找。
- * 蒐集同規模的案例做一評估表，詳列優缺點，訂出超越的標準。

第三、要有錢(子彈)—打仗要子彈，錢永遠不夠，儘可能爭取最有利的條件

- * 以使用10~20年眼光看待、爭取預算使無變有、使少變多。
- * 無論新建或裝修都要以長期使用目標來規劃，分期進行，今日錢不一定夠，但有些可分期或分年完成。
- * 運用智慧分配錢，哪些多、哪些少、哪些先、哪些後都很重要。
- * 與建築師討論訂出優先順序，重點空間如門廳、大廳優先。工程分不同等級，固定的架構先做起來，活動的部分後處理。重要的空間錢可多一些，次要的空間少一些，錢用在刀口上。
- * 工程不要顛倒來進行，徒勞無功、降低效果。
- * 曾有案例家具及設備先買，但看不出更新效果。應整體考慮，再分期執行，而不是有多少錢就做多少。

第四、要有人材、並清楚定位、分工

- * 團隊包括圖書館、營繕單位、建築師、施工廠商都很重要，要找到最專業負責的團隊，各盡其職、完成任務。
- * 無論來自不同專業，同時在一個工程是難能可貴的機會、相互學習，儘可能去幫助對方，不吝給予肯定、鼓勵。
- * 要視為一體，完全信任，彼此尊重、彼此善待。
- * 看重別人自然會得到相對的回應，視彼此為生命共同體的一個團隊，即使公家工程有必要的界線，相處上仍可以和諧與敬重。

第五、應專業對專業

- * 要準備好、要自信，不能以為自己是外行，那就真外行。
- * 說出圖書館專業之特色讓建築師了解。
- * 使用上的需求建築師不見得清楚，需要館方的協助。每個單位的需求也不盡相同，所以需說出彼此需求。
- * 說出每一項需求(空間需求、結構需求、天花、地坪、水電、空調、門禁、網路、監控、傢俱、櫃檯需求、標誌…)
- * 為免未來使用上的不便愈詳細愈好。
- * 說出每一項過去成功案例、失敗案例。
- * 「他山之石，可以攻錯」，別人的經驗可以借鏡，如果有照片可做更好的溝通。
- * 要很用功看每一張圖，思考討論，不懂就問。
- * 看工程圖其實不難，只是偷懶或是剛開始不習慣而已，花一點時間研究就可以理解。

第六、要訂定合理、公平、互惠之合約

- * 請注意合約的每一條款，是否公平合理。只要不合理未排除，就是未來問題地雷。
- * 為了自己的工程順利，務必使合約合理化。
- * 不用制式合約、包山包海合約、甲方合約。

- * 注意費用、付款辦法與罰責。
- * 一般具規模設計公司人事成本每人約需12~16萬元。設計費高低及付款快慢影響服務品質。

第七、要掌握時程

- * 每週2~3次討論、設計，以利進度，前面階段比後面階段重要。
- * 一開始就密集討論，前面解決問題，後面就輕鬆。你不找他，他會被別的案子抓走。
- * 每日對進度，每日問進度，一有落後就彼此提醒，加派人手。
- * 不論大小工程都要隨時掌控時間，注意設計品質與時間是否成比例。
- * 專不專業從準時開始
- * 應要求自己 and 團隊準時開會

第八、要定出建築範圍與特色

- * 定出最大合適範圍，是設計成敗的第一步。
- * 好的設計師會幫業主看出最大的價值及範圍，那是業主付錢的回饋。
- * 整體規劃，全方位設計，分期施工。
- * 好的設計不只有主題、特色，更兼顧整體性的滿足。
- * 好的設計，空間具有最大彈性，因應未來的發展、動線清楚順暢、多層次，有秩序、有變化。
- * 不論工程大小，好的設計會有的共通特性。
- * 有限之經費，創造最大最重要之價值。
- * 好設計不一定花大錢、用最貴建材，而應是用最少的經費創造最大效益，兼具實用與人文藝術，才是可貴之處。

第九、要溝通協調永不止息

- * 全體團隊如血液般互通有無，天天溝通，用電話，用E-mail，有事要溝通、沒事也要溝通，成為習慣。
- * 建築不只是建築，建築其實是溝通與協調，天天溝通建築不斷累積，一定可以成功。將團隊成員當兄弟看待，也像血液流通互補不足處。若為對方著

想，對方也願意犧牲奉獻，才能一起共同完成。許多施工廠商不一定在意賺賠，也有有高尚理想，被您說服感動，一起為圖書館公益事業做得更多、更好。

- * 有問題不要放在心理，立刻溝通，若不溝通就準備「Over」。
- * 不溝通的結果，你的團隊就真的成為烏合之眾，作戰會潰不成軍。
- * 溝通需有智慧，不要互相抱怨、論斷、推責任，要肯定、鼓勵、感謝，凡事正面思考，為彼此增加生命能量。
- * 依每個人抗壓性的不同，有技巧性的溝通。不要輕易被負面情緒影響，克服人性弱點，互相體諒，透過有形無形的溝通。
- * 白紙黑字，才會清楚準確，不會模糊，誤解、遺漏。
- * 人的記憶力有限，當面溝通結果通常聽到的只有三分，另外七分是猜的。日後糾紛對質時，彼此記得的內容並不同，透過文字記錄確認才能避免爭議。E-mail也是很好的溝通工具，過程均可記錄保存。

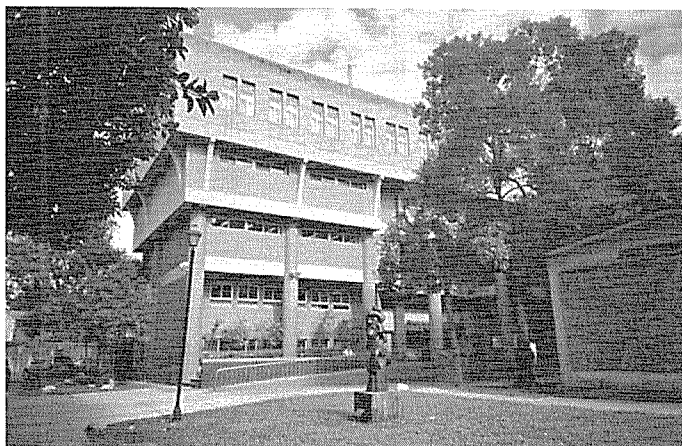
第十、要亡羊補牢反敗為勝

- * 只要是傑出的好作品，多是有相當難度，很少有順利、沒問題；要有心理準備，多多溝通協商，過關斬將。
 - * 要有危機處理能力，必要時要找顧問協助處理，會有柳暗花明的時候。
 - * 工程有生產陣痛期，只要堅持，沒有不能解決的問題。
 - * 工程過程可能遇到各種狀況難題，都是挑戰個人能力極限，爭執與怒氣是一時的，但總會過去，朋友是長久的，建築是百年大業。
- 若能注意上述重點，大家都可以成為贏家。

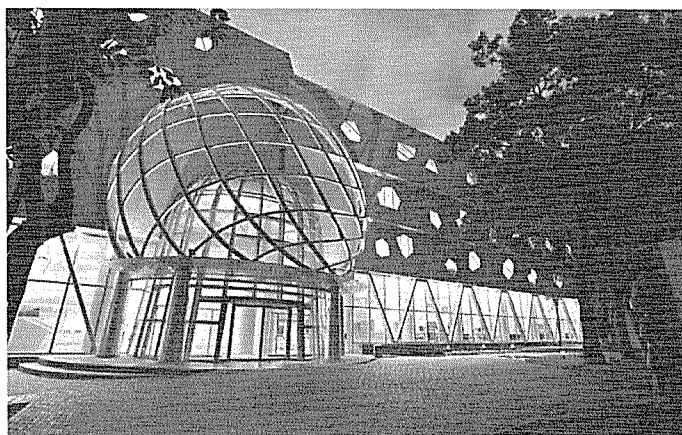
伍、結論

以上所述是本人一些工程經驗之分享，可以看見建築工程規劃、進行、推動是相當繁複傷腦筋的，但新時代Lib 2.0圖書館建築是迷人的、是友善的，是有吸引力的，是給人帶來快樂與心靈豐富的好地方，這樣美好建築有益人群社會進步，是值得我們用心、用生命來投入、來建造。過去許多經驗告訴我們，來使用圖書館的人

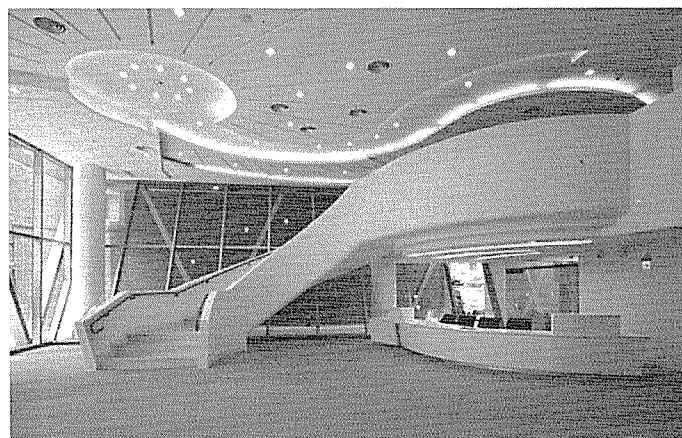
會因你我的用心，得著更豐盛的收穫。相關一些近期本所完成案例如附照片，可供參考指教。



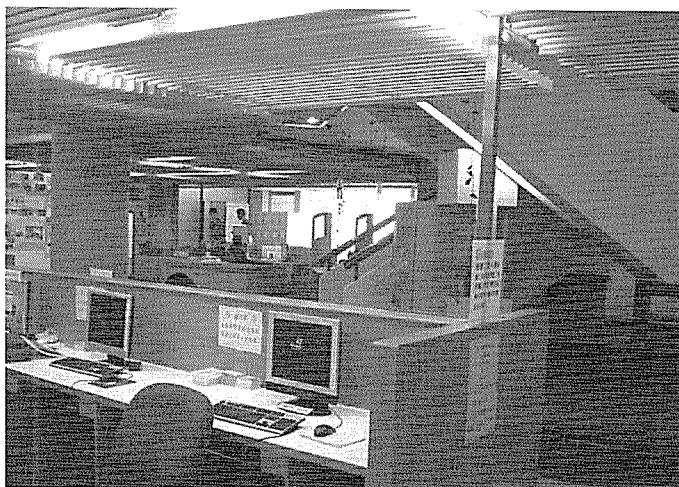
台藝大圖書館整修前



台藝大圖書館擴建工程(約1,450坪，工程費9,500萬元) 外觀 (99年9月9日開幕)



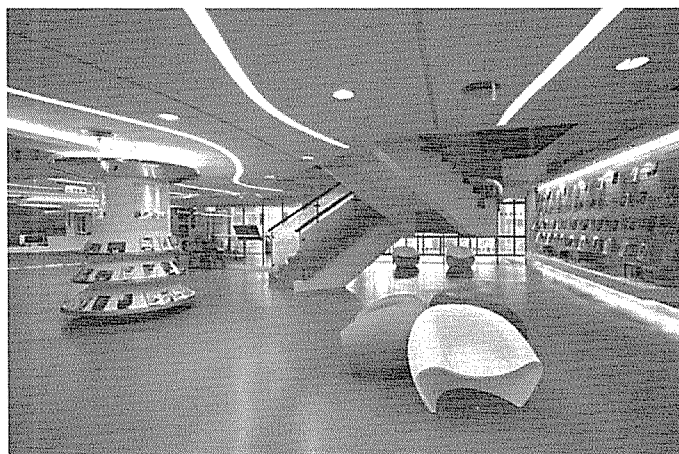
台藝大圖書館擴建工程 1F挑高大廳



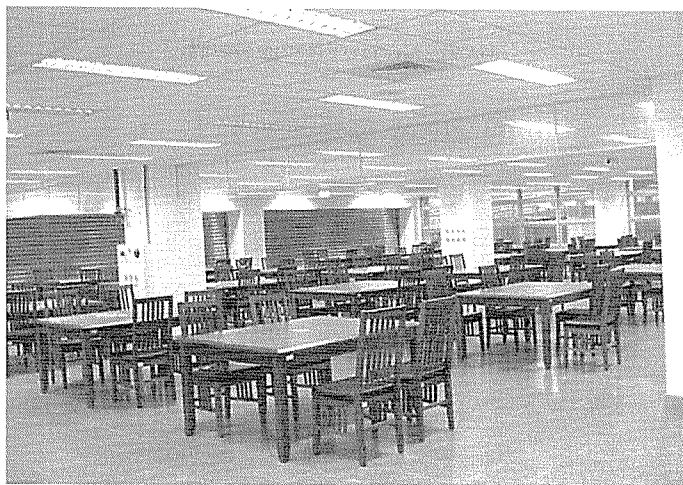
海洋大學圖書館整修前



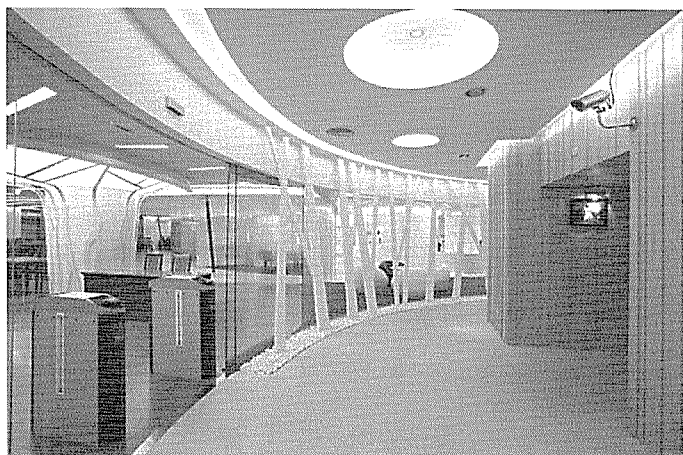
海洋大學圖書館室內裝修工程(約250坪，工程費538萬元) 聯合服務櫃檯區
(99年9月16日開幕)



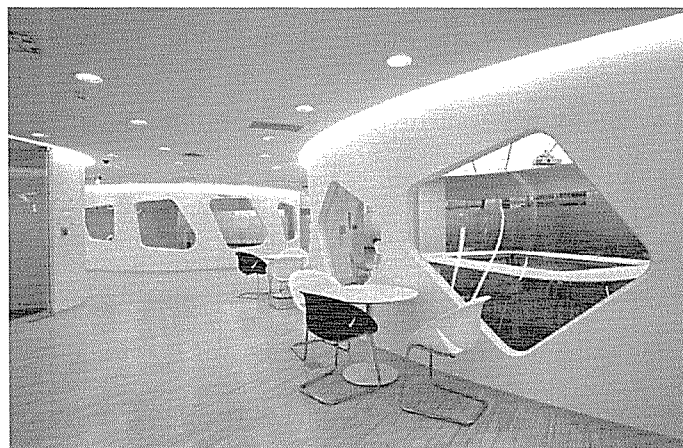
海洋大學圖書館室內裝修工程 新書展示區



中興大學圖書館自修室整修前



中興大學圖書館興閱坊室內裝修工程(約450坪，工程費1200萬元) 入口門廳
(99年6月9日開幕)



中興大學圖書館興閱坊室內裝修工程