

城市的氧吧，讀者的最愛

"Oxygen Bar" of The City, The Reader's Favorite

林文睿

Wen-Jui Lin

國立中央圖書館臺灣分館館長

Director, National Central Library Taiwan Branch

【摘要】

本文乃為祝賀臺北市立圖書館五十週年館慶而作，首先提出北市圖締造了綿密的服務組織、艱困的人力編制、亮麗的績效榮譽、豐富的館藏資源及大量的民眾利用等五大績效，進而探討其成功之原因乃在完善的規劃，認證的品質，有效的管理及參與的領導等四端，最後提供圖書館五大經營方向包括：深植知識管理的策略與方法、扮演網路世界中公共圖書館的角色、從圖書館員走向知識管理師、掌握數位時代公共圖書館的經營趨勢及恪盡圖書館的六大責任與同道共勉並祝福北市圖永遠做為「城市的氧吧，讀者的最愛」當之而無愧。

【Abstract】

This article was to congratulate T. P. L on its 50th anniversary. It started with the five achievements attained: A well-developed service system, a tight personnel organization, the illustrious honor, the abundant collections and the popularity among users. Then the four factors contributing to the success of T. P. L were investigated: Perfect programming, authenticate service quality, effective management and getting-involved leadership. The five goals of the library management were offered: Building the strategy and method of the knowledge management, playing a good role as a public library in the networked world, transforming "the librarian" into "the knowledge manager", mastering the trend of public library management in this digital era and fulfilling the six main responsibilities of library .

關鍵詞：臺北市立圖書館、公共圖書館、圖書館管理

Keywords: Taipei Public Library, Public Library, Library Management

壹、前言

臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）最近幾年來在全體館員的努力經營，致力追求卓越之下，不但館務昌隆，而且對社區居民的服務品質與日俱增，大家有目共睹。今逢北市圖建館五十週年，除了給與無限祝福之外，特將北市圖締造了「城市的氧吧」讓大家得以神氣活現以及成就了「讀者的最愛」使眾人有所恃靠，當之無愧的卓越成果略述如后，以期圖書館界都能見賢思齊，讓此氧吧到處可聞，讓此最愛充滿人間。

貳、卓越績效

一、綿密的服務組織

北市圖是臺灣地區組織系統最龐大的公共圖書館，目前除總館外，有三十九個分館、十二個民眾閱覽室，此外尚有四個分館正在規劃興建中（註1），此種綿密的服務構建較之國外先進國家並不遜色，給與社區居民方便獲取資訊，不言而喻。

二、艱困的人力編制

北市圖人力不足（近五年新增七個分館的編制員額都尚未獲得通過），開放時間平均每週八十小時，業務量繁重，尤以職等偏低，人員流動頻繁（職務代理人幾占編制員額的四分之一），此種艱困的人力資源，卻仍能展現無比的企圖心，贏得各界的好評，實在難能可貴。（註2）

三、亮麗的績效榮譽

北市圖近年來在各種業務的推動上，著有績效，不僅獲得社會大眾及圖書館同道的肯定，更屢獲政府頒贈榮譽，包括教育部八十八年度全國推動終身學習績優單位、青輔會八十八年度青年志工績優團隊、文建會九十年全國績優志工團隊、臺北市政府八十九年度服務品質獎評獎考核特優單位、行政院八十九年服務品質獎、行政院九十年度行政機關網站評獎推薦網站，而八十九年十二月更通過經濟部標準局驗證，成為國內第一所

獲得國際品質標準認證的圖書館。(註3)

四、豐富的館藏資源

北市圖的館藏資源截至九十年底止，計有圖書 3,535,874 冊，期刊 617 種、6,845 份，視聽資料 76,679 捲/片，報紙 91 種 1,488 份，縮影資料 15,948 捲/片，每位市民可使用的資料件數約 1.2 件。(註4)

五、大量的民衆利用

截至九十年底止，發出的借書證計 1,242,169 張，另有 51,043 個家庭擁有家庭圖書證；資料外借人次，九十年底為 1,671,561 人次，每月平均 13 萬 9 千餘人次；外借冊數達 5,905,058 冊，平均每月外借 49 萬 2 千餘冊，2001 年社教活動舉辦 15,729 場次，計有 451,591 人次參加。(註5)

參、成功之因

北市圖上述五大優異績效除第一項綿密的服務組織與第四項豐富的館藏資源，有賴政府予以重視，有以致之外，其餘均非靠館方全力以赴，努力經營否則無法達成，大體而言其成功之原因約如後述：

一、完善的規劃

北市圖在規劃工作上明確的宣示圖書館的任務，訂定服務目標，品質政策及未來願景，並編印為民服務白皮書及年度工作計畫，讓社會大眾充分瞭解北市圖的服務宗旨及讓同仁非常清楚努力的目標及工作要求。此外，並經常調查服務對象的需求及對圖書館服務的滿意度，以供訂定工作計劃及改善服務措施的參考。(註6)

二、認證的品質

眾所皆知優良的品質乃產品在市場佔有率之關鍵因素，北市圖近年來在品質管理上有較同道間更積極的作法足供大家借鏡，北市圖於八十七年十月成立「ISO 推動小組」，蒐集相關資料，參考相關機關的作法，展開各種訓練。八十八年十一月確定推動 ISO 實施計劃，實施範圍包括總館、分館及民眾閱覽室，八十九年十一月取得 ISO 9002 品質管理系統的認證。(註7) 從此，亦建立作業標準及編印工作手冊，以保證產品達到顧客手中的所有過程的品質合乎認證標準。

三、有效的管理

北市圖近年來非常重視業務績效管理的工作，其基本步驟包括：確立標準、衡量績

效、檢測績效及修正偏差等均包含在內，綜觀其主要作法包含：（一）加強服務品質暨業務績效考核。（二）全面提昇服務品質平時業務訪視。（三）訂定提昇服務形象規範。（四）辦理平時電話禮貌抽測及（五）內部稽核。（註 8）

四、參與的領導

北市圖在領導風格塑造上，近年來可從採用之工具包括：主管會報、館務會議、業務連繫會議及各種溝通管道、非正式會議、訓練發展及對員工的激勵，聘請外部顧問等得以見其參與式領導之梗概，相信此項符合當代潮流的開明作法，必當改造前所未有的向心力，締造更上層樓的組織凝聚力與最佳的士氣。

肆、未來經營方向

面對 E 時代多元服務的需求及知識管理時代的來臨，圖書館扮演的角色將更為積極，才能符合社會對圖書館的期許，茲為期提供更高品質的服務考量，特不揣淺陋，發抒己見，以供同道參考：

一、深植知識管理的策略與方法

一般而言，知識管理最根本的理念乃在於能將知識予以分享，而落實知識管理之策略，學者主張至少包括：（一）確認組織所必須具備的知識內涵是什麼。（二）如何取得這種知識。（三）如何讓這種知識擴散、蓄儲並成為常態。（四）如何不斷更新創造出具競爭優勢的知識資產。（註 9）至於公共圖書館如何落實知識管理，其方法約有如下五個：（一）可成為所有篩選過和相關的知識窗口，亦即知識靠分析，洪流變點滴的工作。（二）應重視人力資源管理：因為館員乃圖書館之資產，是以必需予以重視與開發，因此強調合作、分享及適時獎賞乃至為重要。（三）要強化資源共享與聯網合作，亦即發揮眾館一條心，四兩撥千斤的效應。（四）應發展資訊技術及（五）要做好用戶服務及使用者研究，如此不斷創新，不斷增值，必能提供更優質的服務。（註 10）

二、扮演網路世界中公共圖書館的角色

面臨網路社會化，公共圖書館與公眾利益的滿足，美國圖書館學會訂定了下列六大政策，協助圖書館實現任務：（一）知識自由，係在網路世界可以自由表達觀念與接受資訊的權利。（二）隱私，係可自由選擇個人資訊的控制、收集、呈現與傳遞。（三）智慧財產，係提供合法與政策架構以刺激創意與改革，提升科學與藝術進步，並且在所有權者、使用者、創造者間建立智慧財產公平與平衡的機制。（四）基礎建設，係影響網路世界所有物質與社會基本設施。（五）公平取用，係以使用者導向，提供無障礙與各種形式的資訊使用。（六）內容，即提供網路世界使用者可自由取用的資訊。（註

11) 以上雖為美國圖書館學會所提出，然而環顧國內情形，應可衡酌適用，惟公共圖書館在發展上呈現了傳統與科技並存的特殊情況，如何在引用網路資源之同時亦能兼顧無法使用上述資源的狀況，讓大眾都滿足，小眾更幸福，當為目前應兼籌並顧的課題。

三、從圖書管理員走向知識經營師

在數位化及網路化時代，由於科技化快速變化，市場全球化及組織不斷合併與重整，虛擬化、疏離感...腐蝕了人與人間原有的連繫、互信及共同價值，人與人間社交資本愈來愈形重要，因此，如何從（一）較好的知識分享（二）較低的組織交易成本（三）較低的員工流動率（四）較佳的行動凝聚力等予以確實考量，為目前不可須臾緩的工作。公共圖書館若能積極的善用網路之利，以經營「知識社群」，主動地利用資訊網路科技與民眾溝通，無疑地會提高整個社會的社交資本，而此項工作，首需公共圖書館工作人員改變傳統思維模式，以主動積極的態度來經營「知識庫」，讓館員從「圖書管理員」脫胎換骨轉化為「知識經營師」，相信定能締造出嶄新的經營魅力。（註 12）

四、掌握數位時代公共圖書館經營的趨勢

公共圖書館的服務對象最廣，所需面對的需求也最龐雜，由於其特殊的經營環境使然，因此在經營技術上不得不做全方位之考量，一般而言，下列六大趨勢乃不容忽略之課題：（一）傳統走向科技。（二）館內走向館外。（三）非營利到酌收費。（四）公辦到民營。（五）齊頭式服務到個別化服務。（六）產銷分途，走向產銷一體。（註 13）

五、恪盡圖書館六大責任

在適當的時間把適當的資源提供給適當的使用者乃圖書館的天職，要如何達到上述理想，吾人以為下列六大責任乃館員必須念茲在茲，時時惕勵的首要考量（註 14）：

- （一）建構適用的館藏
- （二）整合學習的資源
- （三）行銷貼心的資訊
- （四）吸引廣大的讀者
- （五）縮小數位的差距
- （六）保障群眾的權益

最後謹再祝福北市圖館運昌隆，永遠做為「城市的氧吧，讀者的最愛」當之而無愧！

附註

- 註 1：九十一年度臺灣地區公共圖書館訪視現況調查表。
- 註 2：曾淑賢，「臺北市立圖書館品質管理制度」。臺北市立圖書館館訊 19:1（民國 90 年 9 月），頁 2。
- 註 3：同註 2。
- 註 4：同註 1。
- 註 5：同註 1。
- 註 6：同註 2，頁 4-5。
- 註 7：同註 2，頁 6-7。
- 註 8：同註 2，頁 7-17。
- 註 9：譚大純，「知識管理文獻之回顧與前瞻－以知識作業及知識策略分類基礎」。管理評論 20 卷 4 期（民國 90 年），頁 93-135。
- 註 10：李華偉，「知識管理、圖書館及教育革新」。國立台灣師範大學圖書館通訊 46 期（民國 90 年），頁 5-10。
- 註 11：A · L · A · · "Draft principles for the Networked World "
<http://www.ala.org/oitp/prinintro.html> (retrieved Jan · 14, 2002)。
- 註 12：陳泰明，「由企業知識管理探討公共圖書館的經營」。臺北市立圖書館館訊 19:4（民國 91 年 6 月），頁 50-55。
- 註 13：林文睿，數位時代圖書館經營管理研討會講稿，臺中，逢甲大學（民國 91 年 5 月 31 日）。
- 註 14：同註 13。