

從資訊新未來看 21 世紀的圖書館 管理新方向

The New Direction of the Library Management
for the 21st Century from the View
of the New World of Information

劉郁敏

Lydia Liu

財團法人海峽交流基金會

Straits Exchange Foundation

【摘要 Abstract】

在 20 世紀即將結束，而 21 世紀即將來臨的今天，因為知識爆炸、資訊技術發展和資訊社會的需求種種影響，圖書館遭遇了空前未有的激盪和挑戰。圖書館應審度當前的情況，檢討本身的優勢和弱點，把跨世紀的挑戰當作是一個良好的機會來看，建立有遠見的眼光和價值觀，為達成圖書館的時代使命，訂定近程、中程、遠程目的計劃及跨世紀的挑戰策略。

壹、緒論

資訊科學成為一門學科且普獲接受，是 20 世紀的事，它所包含的學科範圍既廣泛又複雜，若要嚴格地定出其範圍來，實在極為困難；因為資訊科學是

以資訊為條件、以服務為目的，從條件的成立到目的的達成，其間會有很多異常複雜的狀況，包括自然的與人為的因素。這些狀況經有條理的組織、整理，到應用等一系列的過程，謂之為資訊系統。今日各行各業莫不運用此一系統原

理以達成任務或使命（註一）。

貳、21世紀的資訊科學

在“數位革命”的推動下，21世紀社會資訊事業將有今天無法比擬的擴展與放大。舉凡廣播、數據庫、出版、新聞、辦公、安全警衛、各種聯線服務系統、加值網事業單位、聲像信息提供單位、軟件中心、遊戲中心、有線電視、電話公司和人類科學技術整體化日漸演進，迫使21世紀資訊科學的學術軌跡，將發生革命性的巨變（註二）。

參、迎接跨世紀的資訊新社會

自從個人電腦以一般社會大眾能接受的價格在市場上普及後，風起雲湧的新科技浪潮，更是不斷的藉由廉價的電腦資源，將各種不同的科技推陳出新的送進市場。

今天，我們可以藉著網際網路，享受電腦設備天涯若比鄰的親和性，「秀才不出門，能知天下事」的古諺，更因為電腦網路的普及，而有了與以往截然不同的新解。今天，我們可以慶幸前人的努力，讓我們可以站在一個較佳的立

足點上與其他國家競爭，但在資訊化社會中，這些產業競爭優勢極可能在我們不經意的輕忽中流失，如何讓政府官員、企業專業經理人，以及一般社會大眾都能體會資訊化社會中的競爭特質，做好迎接資訊化時代的各種準備，將是提昇跨世紀業競爭力的關鍵課題（註三）。

肆、從「21世紀資訊社會」看圖書館服務新方向

資訊科技不斷發展，使得圖書館事業隨之展現新的風貌，21世紀的圖書館服務方式勢必走出具體的館舍表徵，朝向虛擬、無紙的境界，故吾人認為「21世紀資訊社會」圖書館服務的功能應朝下列方向努力：

一、建立暢通的資訊管道

設置多樣小型化的分館供讀者利用，如同便利商店的服務一般，成為“讀者方便的好鄰居”，讓圖書館資訊服務功能成為人民生活中不可或缺的項目。

為了維持服務品質與資訊管道的暢通，21世紀的圖書館需要具備最基本的資訊配備，如電話、光纖通訊系統、衛星、網路傳輸……等功能，館員也需要熟稔這些系統的操作與更新。

二、『服務到家』的資訊服務

21世紀的資料型式應有大量的電子資料，圖書館也要面對此項事實，而將服務網遍及到家庭之中。館員要對各種資訊的來源相當了解，不但可隨時對讀者提供有用的研究資料，而且還可主動地幫助他們透過網路系統蒐集、整合或複製資料。

三、資料提供的新穎性

由於資訊量激增及物價上漲，在圖書館所編列的預算不能相對增加、而電子化資料的購買費用又高居不下的情況之下，以致於書刊的購置經費愈來愈少，造成服務上的困難。所以館際間大力提倡合作與開發網路系統，互相分享資源，也唯有在“資源分享”的前提下，方能解決館藏量不足的問題。

四、全方位、高品質的服務

圖書館的服務是相當專業的工作，未來資訊化的圖書館需要所謂的“資訊專家”的參與，館員的角色定位容易被混淆，所以館員自我專業知識的提升是不可或缺的，21世紀的館員角色扮演應是無論在技術服務方面或參考諮詢方面皆是全方位、高品質的服務。

伍、從「全面品質管理」看圖書館管理新典範

自從日本向美國引進戴明(W.Edwards Dewing)博士提倡的全面品質管理(Total Quality Mangement—TQM)概念，並加以發展運用後，日本產品品質不斷提升的事實，讓世人不由得要深入思考，到底TQM是什麼？它又是如何能具備如此強大的力量？即使是屬於非營利性質的單位，如圖書館及研究機構，也已感受到TQM的重要性。究竟TQM的執行對圖書館會造成多大的影響？圖書館又能由TQM的精神及概念中獲得多少省思？TQM的經營理念又會為圖書館帶來怎樣的契機？可說是21世紀圖書館經營成敗的關鍵所在。(註四)

一、全面品質管理意義

TQM的精神可謂：追求品質改善建立一個有體系、合乎科學性的全方位組織活動；其經營理念是藉由滿足顧客，提升整體的經營效率獲取利益，其目的在於提供符合顧客需求的產品及服務，並滿足其預期的要求；使組織員工在共同的目標下前進，具有共存共榮意識；活化組織結構，並能提升工作效率及效能。

二、關鍵資源條件的改變

世界環境急劇的改變，對於各行各業的經營理念與方法，帶來重大的衝擊與挑戰。今後企業的生存和發展，不在

於初級生產因素本身，而在於其背後的創新和有效應用上。這麼一來，真正的關鍵資源因素乃是知識乃其利用的能力，這種能力有待持續不斷的培養和成長，而「圖書館」也居間扮演了微妙且重要的資訊供給角色（註五）。

三、工業社會下的管理典範

今天我們所看到的企業，在其經營觀念和管理制度方面，大多是工業社會下的產物，即為了配合機械化大量生產，遷就原物料取得的便利，或受限於資訊與溝通上的困難等原因，形成細密分工、層級結構、決策權威、升遷激勵等特色，亦可說是工業社會下的管理新典範。

事實上，多少年來，人們已感受到傳統的那一套管理思想和做法的缺點，亟思予以改變。基本上，今天所推動的「全面品質管理」，也代表對傳統管理的缺陷所做的改進努力（註六）。

四、管理新典範的建立

在這些努力的背後，涉及到許多管理基本前提和想法的深入檢討和重建，甚至可以將後者稱為「管理新典範」的建立，也不為過。而這種管理乃建立在工作重新定義、團隊代替固定的部門或職位、逆向授權、網路結構、學習性組織、企業文化的建立等幾個要素上。

五、自新典範看圖書館TQM

正如傳統的管理有所依據的典範，新的經營環境下的管理，同樣也建立在自己的一套典範上。它勢必將影響我們對於今日所推行的TQM在圖書館運用看法和做法，依個人歷年來從事品質管理及圖書館工作之心得，認為圖書館全面品質管理之推動可從下列三大方向來進行：

（一）品質「永保第一」

給予讀者最新的資訊，工作品質永遠不打折扣，用心把每一件事情做好，做到『品質要最好、資訊要最新、服務要最棒』境界。

（二）經營「目標管理」

圖書館是追求資訊服務的機構，如何針對讀者的資訊需求，加強改進館務的行政效率及館員的服務品質，是圖書館追求服務品質提升的重點。因此圖書館須做到下列目標管理：

- 明確界定圖書館的性質及讀者屬性—亦即服務的讀者群；
- 掌握讀者的使用目的及需求；
- 推陳出新，不斷的改良舊有的服務，隨時提供創新的新理念；
- 落實服務品質的執行，不但要確保品質的持續，更要提升改進；
- 品管檢核表之建立，有助於品質

的確保與提升。

(三) 人才「精英培育」

善用TQM的管理精神，形成團隊組織，合力解決問題；建立各部門間之了解與共識，使其能發展、並分享彼此的工作心得與經驗，則館員不只能得到個人的成長、更能學習體驗整個圖書館的工作流程而對整體的目標及應有的服務品質有更深的認知（註七）。

(四) 追求滿意度服務

好的服務品質，不僅限於提升給外在的讀者，更要求內部館員的品質，在圖書館中，無論提供的產品是物品、資訊或服務，唯有整個流程環節都保持品質的一致，方能維持服務水準的持平與穩定。館員的工作意識及滿意度在環環相扣下也將因工作的順利推展而更加強。

(五) 全方位服務

數位化圖書館的日漸風行，使的館員所扮演的角色日益多元化，相對的對讀者所提供的服務也呈多元化，爲了提升顧客滿意度，全方位的服務理念是必須遵循的。

(六) 企業文化「建立價值觀」

建立正確和踏實的價值觀，在積極的授權下能夠勇於接受挑戰，努力創新、認知負責、追求自我的實現。

柒、跨世紀的挑戰：邁入21世紀圖書館管理者的領導新知見

因爲人類知識及資訊的突飛猛進，各類型圖書館的發展越來越豐富，其服務對象已由本身所屬機構擴展到全球，且幾乎沒有時、空的限制，可見21世紀的圖書館更應是多功能的訊息服務場所。所以吾人認爲21世紀的圖書館領導者應考慮到下列各方面之問題：

一、在館務發展策略方面－邁向21世紀的轉型優勢

眾所週知，虛擬圖書館將是21世紀圖書館的特色，它綜合了紙本圖書館、自動化圖書館、網路化圖書館及電子化圖書館的優點，擴大了圖書館的資源，使得圖書館的服務能無遠弗屆，超越了時空的限制，真正做到了館際的資源共享，撤除了圖書館人爲的柵籬與障礙。故而在館務的策略規劃時，圖書館應審度當前的情況，檢討本身的優勢和弱點，把跨世紀的挑戰當作是一個良好的機會來看，建立有遠見的眼光和價值觀的經營策略。

二、在組織管理方面－21世紀圖書館領導者的管理藝術

在推廣虛擬圖書館的理念時，傳統

圖書館的管理勢必遭遇到嚴重的考驗。爲了迎合虛擬圖書館的發展，圖書館的管理者必須因應時代趨勢，以調整圖書館服務的功能和角色。可從下列各方面來著手：

(一)在組織方面－扁平化直接管理

打破金字塔式傳統的架構而趨向扁平化，以任務編組取代階層組織，用充分授權的方式來縮短決策的過程，給員工更多發揮集體智慧的彈性空間，以促成圖書館內部的靈活、機動、民主和參與。

(二)在人力資源方面－發揮事半功倍之效

圖書館的人力、財力和物力也應該按照策略性的規劃，予以重新分配和組合，使得有限的資源能夠獲得最恰當及高效率地使用。對於人力資源的管理應該特別注重員工的素質，加強在職訓練及繼續教育，培養員工的領導才能和應變能力。

(三)全方位的管理

有效的圖書館管理很明顯的應包括規劃、組織、人力資源、作業的控制評估五個有聯貫性的程序。21世紀的圖書館領導者應憑藉著規劃、組織和領導決策的作業及控制評估的手段，來分配及善用機構的人力、財力和物力，以達

成一個機構的任務和使命。

三、在資源的整合與結盟方面－21世紀圖書館領導者的協調藝術

21世紀的圖書館領導者，應強化團隊意識與顯化力量，善用激勵和溝通的方法來提高士氣，發揮團隊精神，和增加工作效率。隨時注意情境變數的影響，用參與式管理來調整圖書館運作，加強圖書館的館際合作，改進圖書館與其他相關機構配合的績效，以評估的方式來保持高品質的服務，以滿足讀者的需求和服務社會的宗旨（註八）。

四、在人事管理方面－21世紀圖書館領導者的溝通藝術

在無限寬廣的空間，有限的生命中，圖書館領導者，更應該自我充實，面對多變化的社會、多樣化的讀者、多變化的諮詢服務，溝通藝術的培育，自是不可或缺。基本上，領導者必須做到誠心待人、合理待遇、適當關懷、合適工作、安定保障、相互尊重、適時升遷、潛能培育、終生學習等新世代的領導特質，才能達到（大學）一書中所謂「苟日新，日日新，又日新」境界。

五、在業務擴展方面－跨世紀領導者的首要解決要務

在邁入21世紀之際，對於以數位影像、電子出版及多媒體的專利權和翻印

權究竟如何處理還有待政府的立法。除了智慧財產權之外，使用這些資料的費用如何決定？對於圖書館會發生何種影響？是否會造成資訊使用者之間貧富差異的不公平現象（註九）？

總之，21世紀的圖書館是多姿多彩的，充滿生機及創造性的圖書館。圖書館領導者必須以嶄新的眼光和做法，利用各種新興的資訊技術、媒體和服務方式去塑造一個合乎時代需要，而且具備各種功能的新型圖書館。

附註

註一：American Library Association Office of Intellectual Freedom, Intellectual Freedom Manual. 3rd ed. (Chicago: ALA, 1989): 3-77.

註二：Daniel Bell, "The Post-Industrial Society: a Conceptual schema," In A.E. Cawkell ed. Evolution of an Information Society. (London: Aslib, 1987): 60-75.

註三：Martha J. Dragich, Information Malpractice: Some Thoughts on the Potential Liability

of Information Professionals. (Information Technology and Libraries, 1989)

註四：楊曉雯，「論全面品質管理（TQM）在圖書館推動的可行性」，國立中央圖書館館刊，民84年6月，頁35-46。

註五：謝清俊，資訊科技對人文、社會的衝擊與影響期末報告（行政院經濟建設委員會）。

註六：賴鼎銘，「資訊研究的典範變遷」，21世紀資訊科學與技術的展望國際學術研討會論文集，民85年11月，頁97-124

註七：蔡勇美、彭台光、席玉蘋，人力資源與二十一世紀（台北市：唐人出版社，民86年）。

註八：李華偉，現代化圖書館管理（台北市：三民書局，民85年）。

註九：邁可·德托羅斯著，羅耀宗 譯，資訊新未來（台北市：時報文化出版公司）。