

公共圖書館的知識管理

The Application of Knowledge Management in Public Libraries

阮明淑

Ming-Shu Yuan

世新大學資訊傳播學系助理教授

Assistant Professor, Department of Information and Communications, Shih-Hsin University

【摘要】

本文就實務觀點探討公共圖書館該如何引入知識管理的理念，增進組織績效或實現所謂組織在面對非連續的變化所導致的重大變革或存活方案之際，所必須進行的知識管理。

【Abstract】

The purpose of this article is to discuss the application of knowledge management in public libraries in order to improve the efficiency of the administration and promote the adaptability of the organization to face the increasingly challenging environment. The major task for public libraries is to transfer knowledge management for promoting libraries services in an era of knowledge economy.

關鍵詞：知識管理、公共圖書館、組織知識、默會知識、智慧資本

Keywords: Knowledge Management, Public Library, Organization Knowledge, Tacit Knowledge, Intellectual Capital

壹、圖書館與知識管理

近年來國內探討圖書館與知識管理相關的文獻有李華偉等七篇（註 1），而討論公共圖書館與知識管理的文獻只有林文睿一篇（註 2），這些相關文獻對知識的類型、知識管理的定義及演進發展有諸多著墨，但從圖書館應如何實現知識管理的實務面觀點探討的則較少。本文擬就實務面觀點探討公共圖書館該如何引入知識管理的理念，實現所謂組織在面對非連續的變化所致成的重大變革或存活方案之際，所必須建立的一個包含將知識、資訊技術、組織流程及整個組織文化加以整合的過程，其中包含全體員工的創新力、分享意願及信賴程度。（註 3）

一、知識管理是什麼？知識管理其管理的對象是什麼？

討論知識管理的文獻遍及各領域，其中為知識管理下定義的文獻有不少，但各界對知識管理的定義，尚無具體共識。作者認為這些知識管理的定義說法中，最簡潔明確的是勤業管理顧問公司（Arthur Anderson）所修正後提出的知識管理公式： $KM = (P + K)^S$ ，也就是企業知識的管理是人（P）與組織知識或結構知識（K）的結合，且透過分享（S）的組織文化而達到加乘效果。（註 4）此一公式並未指出藉以儲存、傳播及分享知識的資訊科技，但並不表示資訊科技不重要，因為該公式的“+”已隱含資訊科技角色在內。所以知識管理是利用資訊科技與分享的組織文化的建立將人與組織知識結合起來，而分享的組織文化將扮演著效果加乘的角色。簡言之，知識管理主要管理的是人與組織知識，期望藉由人與組織知識的管理投入以增加企業績效。但在知識競爭時代，或許 Y. Malhotra 的說法更符合現況，他認為知識管理是提供組織在面對不確定性日益增加的環境變化時，能適應生存及競爭的關鍵議題（註 5），誠如前述組織在面對非連續的變化所致成的重大變革或存活方案之際，所必須建立的一個過程（註 6）。因而，除了為增加企業績效外，組織在面對快速而多變的環境的適應及存在壓力，將是實施知識管理與否的重要參考點。

OECD（Organization for Economic Cooperation and Development）定義智慧資本為企業用以增加未來績效的投入，但不包括固定資產購買的投入。（註 7）而 Petrash & Bukowitz 定義智慧資本是一些具價值而無形體的資產，其附著於人身或因流程、系統、及組織文化而衍生。如品牌、個人知識、智財權及組織知識，其可促使企業創造價值。（註 8）所以，知識管理也可說是智慧資本管理。

智慧資本的組成分為三大項目：人力資本、結構性資本及關係性資本。（註 9）人力資本（Human Capital）是附著於個人的智慧資本，在企業個人可提供客戶各種解決方案的能力，如知識、能耐、經驗、know-how。結構資本（Structural Capital）是員工離開後，留在辦公室帶不走的無形資本，可說是一個企業組織化的能力，所以結構資本

包括傳輸和儲存智慧資本材料的有形系統和利用有效工作流程與設計，使人力資本能善用企業既有的智產權與技術成果，為企業創造價值。結構資本又可區分創新資本與過程資本，創新資本（**Innovation Capital**）指企業應用人力資本，將成果記錄或申請專利權，用來開發並加速革新產品與新服務的無形資產與技能；過程資本（**Process Capital**）指企業的工作流程與方法設計支援，可使人力資本釋放能量，並加強產品製造或服務效率的能力。關係資本（**Relational Capital**）廣義指企業與顧客關係，企業與供應商及企業與股東間的互動與強度，如顧客滿意度、持久性、品質、交期與有影響力股東。（註 10）而 Dave Ulrich 則認為要有能力且願意為企業目標付出承諾的員工才是公司最重要的智慧資本。（註 11）所以知識管理其管理的對象是智慧資本，即人力資本、結構性資本及關係性資本。但是因為在不同行業別對智慧資本會有不同認定，對其價值看法也不同，所以在討論時應注意。

二、知識管理該如何做呢？組織知識如何創造？

知識管理的程序是知識吸收-知識創造-知識累積-知識擴散移轉的循環（註 12），Thomas H. Davenport 指出知識管理活動包括 5 種：1.知識獲得；2.知識加值；3.發展知識分類法；4.發展資訊科技基礎並用於知識傳播；5.員工教育相關知識建立、分享和使用的方法。也就是實施知識管理涉及組織知識的建立、加值，發展資訊科技，以利於組織知識的分享、傳播及創新，而知識的分享和傳播是為了創新、為了獲利、為了生存。所以首先應找出企業的智慧資本，再營造一種適於分享知識的環境，並依知識管理程序進行各種知識管理的活動（註 13）。要創造知識，企業必須制定和宣導組織意圖，以凝聚員工的共識與投入，個人與組織知識的轉換是內隱與外顯知識的互動，即常見的四種知識轉換模式圖-共同化（內隱轉內隱）、外化（內隱轉外顯）、內化（外顯轉內隱）及組合（外顯轉外顯）。由四種模式又可分別創造出不同的知識內容，如共同化（內隱轉內隱）-共鳴的知識、外化（內隱轉外顯）-觀念性知識、內化（外顯轉內隱）-操作性知識及組合（外顯轉外顯）-系統化知識。組織本身無法創造知識，個人的內隱知識是組織知識創造的基礎，組織必須動員個人層次所創造和產生的內隱知識，經由動員的內隱知識由四種知識轉換模式在組織內部加以擴大，成為較高本體論層次，這種現象稱知識螺旋。（註 14）然而個人內隱知識、資訊科技、分享的組織文化、組織的態度及文件管理好壞會影響到知識轉換成效與意願。

三、知道知識管理或如何做知識管理的人是誰？

知識管理模式有 3 種，由上而下、由下而上及由中而上而下等模式。Nonaka & Takeuchi 指出由上而下模式的知識轉換的缺失是只有結合（外顯到外顯）及內化（外顯到內隱），而由下而上的模式只涵蓋共同化（內隱到內隱）和外化（內隱到外顯），因

而提出最佳第三種方法-由中而上而下，即中階主管是知識管理的核心，如此模式則利於高階主管創造遠景或夢想，再由中階主管發展一般員工所易了解的、較具體的觀念。

（註 15）即知識管理是一項系統性工作，是一種為了一具體目標而運轉的知識系統，是全組織動員的體系，每個人都是該知識系統的一部分，但知道如何做的核心人物是中階主管，他們除了需規劃如何實現主管願景的策略，同時需協助一般員工制定達成願景目標的具體實施步驟，即他們要熟悉知識管理如何進行。

貳、公共圖書館與知識管理

一、公共圖書館為什麼要談知識管理？

資訊和知識的管理長久以來被當作圖書館的首要職責，大家也都同意圖書館員和資訊專業人員是受過資訊（知識）查詢、選擇、獲取、組織、儲存、再包裝、傳播和為讀者服務訓練的專家的說法。（註 16）館員進行圖書分類、索引（含建立 Metadata）或是建立資料庫、讓人們分享並利用資訊即是在進行知識管理的活動。（註 17）所以就圖書館從業人員而言，對企業的知識管理總覺得親切，但在真正實施知識管理時考慮的面向、目的和深度上是不太清楚的。因為圖書館重視的是文件管理、文件取用（檢索）的知識，但企業的知識管理關照的是人與組織知識的管理，文件管理只是其中一部分工作而已。

近年來對公共圖書館的定位、角色與目標討論的文獻很多，有人甚至提出公共圖書館是會更重要還是更沒落的疑問。（註 18）在如此時刻來探討公共圖書館的知識管理實踐，如同當今企業面對多變的環境時如何組織再造以求得生存的處境。由於環境多變，為了適應只得不斷蛻變，環境造就了多樣性，企業得以生存，多樣性就是一種不斷變異、創新的結果，但變異、創新的最終目的是為了企業的永續生存或是增加競爭力。

二、公共圖書館的組織知識是什麼？公共圖書館的核心組織知識資源在哪裡？公共圖書館的組織 know-how 是什麼？

依照歐盟 EEC Regulation 556/89 定義技術手冊 know-how：是一種保密的、有價值的並經適當形式確認過的技術資訊文件（A body of technical information that is secret, substantial and identified in any appropriate form）。（註 19）OECD 認為 know-how 是知道怎麼做的知識，即為完成某件事情所需知道的方法、技術和訣竅。（註 20）許多實驗室和企業都有 know-how 文件來協助實驗或生產進行，但 know-how 也可以僅是存在人的腦中的知識，所以也可由具此相關技術的員工指導實驗或生產進行，同時，know-how 也可由已存在的流程、系統、及組織文化而衍生。所以，一個完善的組織流

程，即使是新進員工也可很快掌握技巧，這就是公司的一種組織 **know-how**。一般而言，存在員工腦中的 **know-how** 會隨著該員工的離職而消失，屬人力資源智慧資本的流失，而企業組織的 **know-how**（含專利，技術文件）及資訊系統、流程及組織文化屬組織智慧資本，是不會因員工離職而消失的。另一種智慧資本是關係智慧資本，它可以是屬於員工的也可以是屬於組織的。談公共圖書館的知識管理，首先我們要先找出公共圖書館的此三種智慧資本-館員（內隱知識或默會知識），組織知識如技術文件（外顯知識）系統、流程等及館員與圖書館與讀者等的關係智慧資本：

（一）人力資源智慧資本-館員-附著於個人的知識資本

公共圖書館是地方的資訊中心，備有各種資訊及知識可供讀者使用，屬非營利的資訊服務機構，其成立目的是為服務地方讀者的資訊需求。（註 21）不管哪一部門館員的工作目標最終就是做好讀者資訊服務工作。此項服務工作需要各部門館員含館長及一般行政人員（含主管人員）、技術服務人員（含主管人員）、參考服務人員（含主管人員）具備為達成此目標的知識、能耐、經驗及 **know-how**。館長是舵手，如何定好圖書館的經營目標與方針，如何爭取經費的奧援並能在適當時候作出變革的決定，這需要管理相關知識外更需要獨到的眼光，因而預測未來，順應變化，並提出願景，適時做出決定是館長的挑戰。中階館員則扮演著承上啟下及具體工作方針擬定的責任，是館長願景的實現者，也是一般館員的指導者。而一般館員不論是行政、技術服務或讀者服務組都直接承擔著具體多樣而繁重的工作實務，如讀者服務人員隨時面對著使用者，因而，其對館方的目標，技術服務工作的方法與流程，館方能夠提供的各式資源、利用方式及應如何與讀者溝通，如何提供服務等的知識掌握愈好則讀者的滿意度可能愈高。當然，館員對達成此館方目標的熱忱及承諾強度將影響服務的質量，因為只是做完一件事情與用心做完一件事情成效與心得是截然不同的。館長或館員的工作經驗與知識是存在腦中，知識管理注重的是如何將這些知識與經驗通過外顯化，如透過口述、錄音、錄影或文件化，再將這些外顯知識經直接分享或建成資訊系統、化為具體流程、變成組織文化，再透過前述的知識管理的程序：知識吸收-知識創造-知識累積-知識擴散移轉的循環，工作品質得以維持，創新有望，圖書館才能面對多變的環境。我們常說我們是知識組織機構，其實在紀錄性知識部分處理部分我們是有進展的，但在自我組織知識的建立或館員的默會知識整理是不足的，更遑論其它領域默會知識外顯文件或視聽資料之蒐集整理甚至是知識的轉換與創造。

（二）組織知識智慧資本-資訊系統、流程及組織文化

館員離職後留在館裡的無形資產（智慧資產）是什麼？這真是各館應自問的好問題。圖書館是資訊服務機構不似企業有智財權、專利、**know-how** 技術文件

及產品開發修改的問題，但仍有如何作好服務的 **know-how** 需求，也就是從為作好讀者服務所開發的系統，及各種已建立的工作流程模式或文件及公共圖書館已形成的一種工作組織文化，如全力以赴，讀者優先或知識分享的組織文化等。因為文化是人類在其社會或自然環境中，為應付他們所遭遇的問題，而發展出的一套思想、情緒和行動模式，為成員所共有，能夠傳遞，所以好的組織文化是無形的智慧資產。（註 22）不論是哪種形式的圖書館幾乎都具有讀者優先及全力以赴的組織文化，只是在組織知識分享與創造部分仍有努力空間。另圖書館與企業同樣依賴過程資本，即涵蓋資訊系統、有效的工作流程與方法設計支援。由於好的流程與設計支援可協助員工取得各種已建立或已外顯的組織智慧資本，使人力資本發揮功用，提升工作效率，所以，各館應注重過程資本，雖然許多系統都不是各館自行開發，但是在整合式服務前提下，如何應用各種合適的資訊系統與流程是很重要的。

（三）關係智慧資本

圖書館的關係智慧資本有圖書館-館長-各組間-館員-讀者-上級主管機關-廠商-他館及相關資訊服務機構及社區機構等的互相關係。其中最重要的是圖書館-館員-讀者的關係，尤其是讀者對圖書館與館員服務的滿意度，其他如圖書館或館員與各項業務配合廠商，資源共享機構及經費來源機構的良好關係也是很重要的。關係是一個有趣的問題，這部分在圖書館界以往少有人研究。

（四）公共圖書館的組織 **know-how** 是什麼？

面對這樣的詢問，我們可用組織記憶的角度來探討。組織記憶（**Organizational Memory**）是從經驗而來的特有知識，其所賴以建構的知識本質是具解讀性與預測性的，所以，依知識的推演特質讓擁有它們的人能夠理解資料與資訊的意涵，並作為行動的準則。（註 23）以圖書館來說，在此一系統下，圖書館是個資訊服務機構，也是個資訊保存機構，所以我們對資訊服務機構的經營、知識的特性、製造、出版、蒐集、分析、整理、儲存、檢索、散播及被使用過程有深切了解。賴鼎銘指出圖書資訊人員應具備的知識與技能是 1. 資訊的上游，應了解資訊的本質、特性、種類、產生過程、生產的主要機構以及資訊如何傳播；2. 資訊的中游，應了解包括資訊蒐集、整理、分析、儲存及檢索；3. 資訊的下游，包括資訊的傳輸與服務，要了解使用者及其資訊需求，再提供他們所需的資訊服務。（註 24）即公共圖書館的組織 **know-how** 是公共圖書館的經營管理、資訊處理、資訊儲存、資訊分析、資訊加值及資訊服務。組織記憶涉及默會知識處理，同樣可有兩個面向的觀點，一是公共圖書館本身日常經營的默會知識，一是公共圖書館所蒐集處理的它領域的默會知識等知識資源。圖書館對經營、資訊處理、知識組織及資訊服務的 **know-how** 過去並未詳加紀錄或納入資訊系統中進行分享，雖然有一些工作記實的文獻及每年有各種研習班或是為館員設計的相關學習

網站如國家圖書館的編目園地等，這樣的作法仍是不足的，針對性也不夠的，各館有各自的任務及編組，甚或有不同的工作文化與作業流程，組織成效也不一，故組織知識是不會一樣的。另一面向所探討的是在圖書館過去強調各領域的記錄性知識蒐集、整理及提供服務，今後，應再加強處理灰色文獻、外顯化的默會知識、社區地方文獻及虛擬社群中的相關知識。公共圖書館所處理的是以社區居民所需的生活資訊，及地方特色文獻為多，這樣的組織記憶與學術圖書館是有差別的，也應有差別的，不同的服務部分的聯繫可透過轉介及入口網站的功能而達成，尤其在服務網路化之後，更容易達成。公共圖書館的 **know-how** 存在館員腦中，也可能存在館中已紀錄下來的 **know-how** 文件中或在工作流程及組織文化中衍生。公共圖書館的核心組織知識是什麼？應可用資訊服務的流程來涵蓋。

三、公共圖書館館員的經驗和知識是什麼？

人是知識管理的核心，知識創新是知識管理的直接目的，而知識創新必須藉由人而完成，因而人才素質將直接影響知識管理的執行成效。館員是公共圖書館智慧資產的一種，因而人的管理與文件管理一樣重要。

經驗是個體在生活中隨時隨地所見、所聞及所想的一切。（註 25）知識：是一種流動性質的綜合體，包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，也包括專家獨特的見解，為新經驗的評估、整合與資訊提供架構，組織的知識存在與儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範中。（註 26）過去圖書館的文件蒐集、選擇、過濾、組織、管理及服務是成功的，但館員的默會知識的整理，建立與分享是不足的。出版訊息、出版品掌握、館藏的選擇、過濾知識，出版品分類編目，將之建成書目或全文資料庫，或上架及讀者服務，或回答讀者問題，是館員每天在做，但卻沒仔細紀錄下來的知識，也缺乏館員間的知識分享。以參考晤談為例，這是館員與讀者的溝通過程，館員希望可以透過晤談確定讀者需求，以求滿足讀者的需求，這種精通溝通的藝術與技巧，就是館員具備的知識與經驗。公共圖書館的服務對象是社區居民，服務的目標是透過適當的資訊科技，提供能令社區居民滿意的特色及重點生活資訊，且能隨著環境變遷做不同的創新適應，即是公共圖書館員必具的 **know-how**。雖然資訊科技及網路技術也影響著公共圖書館的發展，但公共圖書館有了這些具有豐富想像力和創新能力的館員，就能夠了解圖書館真正需求為何，並能精確的將這些需求提出給資訊或網路工程師，而順利解決問題，至於是由誰完成的並不重要。以後甚至有許多要委外採購、編目或系統代建代管，這是趨勢。過去在數位化或網路化過程中常碰到困難，經常都是我們無法明確開出資訊需求書或無法明確說明真正需求而導致失敗，並非導因於圖書館缺乏資訊人才，而是無法明確說明需求才是圖書館要注意的問題。科技變化如此快速，我們要實施知識管理需要有適合的知識管理工具-資訊科技，但沒有人什麼都會，圖書館也不一定需要具有全才的人，但它需要能夠因應快速變化的環境，時時了解組織的真正需求，能

將需求說明清楚，並能夠快速解決問題的人。所以，館長、館員與其擁有的組織知識才是公共圖書館其賴以生存的保證。

參、公共圖書館各部門的知識管理實務

管理為求創新，創新為求生存，而知識是創新之因。知識創新的本質是對同一問題有不同解釋，對相同資源有巧妙安排，對管理能力有新觀念，對未來趨勢有獨特判斷，知曉核心競爭力及能自我不斷產生蛻變（註 27），公共圖書館也應當如此。如何讓館員不只是在勞力工作而已，而是要讓全組織的腦力都用於工作。（註 28）

一、知識管理的策略地位

策略應被定義為企業如何去管理它所面對的外部競爭，而不只是管理一群狹隘的經濟目標或不明確的生產目標之集合。（註 29）Davenport 的知識管理兩階段論將知識管理分有兩階段：首先是管理知識資產，建置知識庫；其次是知識資產過於擁擠雜亂時怎麼辦？所以，知識管理主要是將企業知識資源-人與組織知識藉由網路串連起來。（註 30）

實施知識管理的策略觀點是組織要能確認以下四點：1.組織所必須具備的知識內涵是什麼？2.如何取得這種知識；3.如何讓這種知識擴散、蓄積並成為常態；4.如何不斷更新創造出競爭優勢的知識資產。（註 31）這樣的知識才能增進組織的競爭力。依上述觀點詢問，公共圖書館需能迅速回答出這種策略性議題。

在「十倍速時代」一書中，其全書的主軸是在如此一個遊戲規則與傳統及習慣不斷改變的環境下，企業必須在策略轉折點、實在經營策略上做不斷調整，才有可能轉危為安，在愈危險的環境更要偏執於掌握清楚現實，才是致勝基石，且應了解中階主管是組織最重要的資產這樣的想法。所以，公共圖書館的管理階層如何在策略轉折點掌握致勝的信念，敏於變化，捷於調整是組織發展成敗的關鍵。

以讀者為中心的觀點來思考，任何服務或系統的實踐都是以滿足讀者需求為出發點。為確認公共圖書館的讀者之資訊需求是否被滿足，可藉由使用者資訊行為及資訊需求的調查來規劃知識管理流程，並檢視資訊提供單位與資訊使用單位彼此期望的落差是多少。往常以 ISO 11620 資訊與文獻-圖書館績效指標及公共圖書館輸出評量兩文件的評估項目結果來看待圖書館績效，但績效指標與讀者實際的感受相差為何？是值得注意的。作者總認為林林總總的評估指標是齊全的但不代表全然是必要的，如果兩者結果相符，那表示評估指標的項目的確都需要，所以，若由績效指標倒推回去，應可以知曉公共圖書館的核心知識與技術何在？公共圖書館面對著同樣以處理生活資訊見長的網路搜尋引擎公司、專門生活資訊網站，或是同樣處理地方文獻的檔案館、博物館時應自問：公共圖書館的核心競爭力仍然存在嗎？我們與這些相關機構彼此的關係又為何？這是應

該要省思的課題。

二、技術服務部門的知識管理

技術服務含公共圖書館資訊採訪、圖書分類編目建檔與文獻典藏保存。在館藏建立部分，應發展無可取代的特色館藏且要揚棄精英心態，才能吸引讀者進館。（註 32）

技術服務與讀者服務是圖書館服務的兩大支柱，簡化編目及委外採編已是趨勢，加上合作編目的盛行，採編合一的組織重整，已成許多圖書館的選擇，空出的人力可著力於網路資源的選擇與整理。如公共圖書館可選擇一般工具書、學習網站、生活資訊及專題選粹服務，化被動服務為主動服務，主動了解讀者資訊需求，提供個人化資訊服務。以往都是規劃一個大系統，再期望讀者群進來使用，現在應改成先了解讀者群在哪裡，它需要哪種服務，再主動提供各種個人化服務。例如當紅的教科書問題，為了滿足弱勢族群的資訊需求，就應隨時調查了解社區小學用書及參考教材，讓無法負擔此費用家庭的小孩不會有資訊貧乏問題。選擇、評鑑及過濾的專業技能，可確保人們對公共圖書館有一定的信賴度，這是一般機構所沒有的。結合終身學習也是一種考量，但不要妄想滿足所有讀者，因為那是做不到的，如此館員也就不會有那麼多罪惡感。陳昭珍認為館員未來的資訊組織與分析的工作重心在資料庫的整合與管理，權威檔與索引典建立，尋求線上知識樹架構，自動檢索與索引引擎建立及探尋讀者資訊需求與行為（註 33），其實這些知識都在個人腦海及外部文件中，如何透過知識分享及轉換，如此可快速達到創新目標，發揮公共圖書館角色。

三、讀者服務部門的知識管理

讀者是參考服務的重心，館員能深切體會讀者的需求，才是參考過程中最重要的。公共圖書館的讀者需要什麼？據調查現在的公共圖書館讀者需要各種可用、相關且易於取用的任何資料類型；希望建立人際網路，分享興趣嗜好；也希望館方提供同儕的個人化資訊服務。（註 34）如此，公共圖書館在做變革時是否就可在採訪時加強各種相關文獻，並提供社區讀者資訊園地，便於他們分享心得，同時提供某種分群加工過的資訊給讀者，而不僅是做連結而已。公共圖書館身負提昇民眾資訊素養，及縮短資訊貧富差距的責任。其核心競爭力在於，它有廣大的讀者群，同時對其讀者群的資訊需求有一定的了解，有悠久的服務歷史，更有獨到的資訊評鑑與組織能力，有核心館藏，對溝通與傳播也深具技巧。讀者服務的知識管理不是只有參考服務資源共享、網路資源提供或新增電子郵件服務而已。以參考資源數位化共享為例，其實，可貴的是館員對每一個提問的溝通、理解與尋找答案的判斷及選擇的過程，而不只是為了相同題目時避免提供重複的答案。

如何將這樣的知識化為專家系統，即時提供合適答案以解決讀者的問題才是公共圖書館參考服務的主要目的。利用個案研究、內部審查、事後審查或口頭報告都是有效的

回顧式經驗學習的作法，可確保讀者服務部門的經驗與知識長久保存並得以彼此分享。

肆、公共圖書館知識管理的預期效果及未來

李華偉認為實施知識資源管理的公共圖書館 1.可成為所有篩選過和相關的知識窗口；2.應重視人力資源管理：因為館員的知識和經驗是知識資產，所以，強調獎賞、合作與分享；3.要如同過去進行資源共享和聯網合作；4.應發展資訊技術；5.要做好用戶服務及使用者研究。（註 35）隨著企業或公共圖書館實施知識管理流程後，大家對知識的需求度提高，同樣館員需要解答或處理的知識深度可能提高，公共圖書館的館員對自己組織知識之掌握當更用心，否則轉機也是危機。透過館員及圖書館任務及組織知識的再造，公共圖書館的未來是可期待的。但那要經過一次徹底的知識管理的洗禮，大家肯真正面對問題，並即時確實提出因應。

伍、結論-珍惜蛻變、創新服務的公共圖書館

在一個知識貧富差距愈來愈大的社會，公共圖書館是不應被取代的，也不會被取代的。儘管所謂一般居民讀者及生活資訊館藏的範圍不易界定，但只要以各區為單位，各館自進行基本調查研究，確實了解讀者需求，同時珍惜每位館員的知識與經驗，則想要提昇讀者服務績效並扮演好公共圖書館的角色是不難的。以往館員上課研習的機會不少，也都用心，但在與實際作業接軌時哪裡出了問題，應究明清楚：是不清楚工作目標，還是無法掌握研習重點，或是少了腦力激盪。另外，在從事讀者服務時，應珍惜每一次與讀者的互動機會，那不表示用手一指而已，但也不表示每次都要給滿意的答案。我們是知識的導遊，一個台北市的景觀導遊不是要了解全世界的天文地理風土民情，但最起碼他要知道他的遊客所應該了解或所想要了解的與該景點有關的資訊或知識是什麼？我們不一定是知識的原創者，但可以是知識的整合創新者。有多少人力，做多少事情是正常的，館員是無法負荷過重的，掌握了核心，減少了瑣碎，如此它才有心力創新成長，而不會日復一日苦作，追那永遠也達不到的完美進度與目標。

人與組織知識的結合是知識管理的核心，將屬於個人或組織的默會知識透過分享轉化為各種外顯的知識文件、具體的產品、智財權、資訊系統或工作流程，再進行文件管理及結構性知識管理及關係管理，提供反覆使用的知識，使知識不斷創新、不斷加值，目標是為了提供更好的服務，是為了增進圖書館的價值，如此一個能因應環境變遷創新服務的公共圖書館誰會忽視它的存在呢？

附註

- 註 1：李華偉主講，李少維紀錄，「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。
- 邱子恆，「知識管理及其對圖書館的影響」。中國圖書館學會會報第 65 期（89 年）：頁 99-109。
- 林志鳳，「從知識管理觀點淺談學術圖書館服務行銷」。大學圖書館 5 卷 2 期（90 年 9 月）：頁 25-41。
- 葉乃靜，「由知識管理思考圖書館未來的發展」，資訊傳播與圖書館學 6 卷 3 期（民國 89 年），頁 81-94。
- 葉乃靜，「論知識管理中的默會知識」。資訊傳播與圖書館學 7 卷 3 期（90 年）：頁 1-12。
- 鄧英蘭，「知識管理在圖書館的應用」。中華圖書資訊館際合作協會通訊 第 15 期（89 年 9 月）：頁 20-29。
- 盧秀菊，「知識管理在圖書館管理應用之可行性」。臺北市立圖書館館訊第 18 卷 4 期（90 年）。
- 註 2：林文睿，「從知識管理的角度論公共圖書館的未來」。全國新書資訊月刊 25 卷（民國 90 年），頁 13-14。
- 註 3：劉培楠，「知識管理介紹」。網址：<http://www.ares.com/communicate/magazine/>資通通訊雜誌 22 期（民國 89 年）。
- 註 4：Arthur Andersen Business Consulting 著，劉京偉譯，「知識管理的第一本書」（台北：商周，民國 89 年），頁 vi-vii。
- 註 5：尤文松等，「智慧資本與知識管理」。網址：<http://www.cme.org.tw/know/share/00004.htm>（民國 89 年）。
- 註 6：同註 3。
- 註 7：OECD（1992）Understanding the role of education in the learning economy: the contribution of economics. Knowledge management in the learning society education & skills, 14-15.
- 註 8：W.R. Bukowitz & Petrash（1997）Visualizing, measuring & managing knowledge. Research-technology management. 40（4）jul.aug, 24-31.
- 註 9：方世杰，方世榮，「知識管理-觀念架構的建立」。南管科技季刊 1 卷 3 期（民國 89 年），頁 355-374。
- 註 10：林秀英，「無形勝有形-智慧資本衡量課題之探討」。台灣經濟月刊 24 卷 2 期（民國 90 年），頁 90-100。

- 註 11：Dave Ulrich (1998) Intellectual capital = competence * commitment. Sloan management review, 15-26.
- 註 12：張榮發，「知識經濟時代下知識管理與知識創造理論初探」。公共行政學報 5 期 (民國 90 年)，頁 145-178。
- 註 13：Thomas H. Davenport, some principle of knowledge management.網址：<http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprint.htm> (民國 89 年)。
- 註 14：Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuch 著。創新求勝-智價企業論 (台北：遠流，民國 86 年)，頁 73-96。
- 註 15：同註 14。
- 註 16：李華偉主講，李少維紀錄，「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 17：Susan DiMattia & Norman Oder "Knowledge management : hope, hype, or Harbinger? " Library Journal (Sep.15, 1997.)
- 註 18：陳昭珍，「公共圖書館是會更重要還是更沒落」。書苑 33 期 (民國 86 年)，頁 20-24。
- 註 19：Aldo, Frignani , Know-how and tradeseecrets. 網址：<http://www.jus.unitn.it/card-ozo/review/business/Frignani-1997/pariz.htm>.
- 註 20：同註 7。
- 註 21：盧荷生，「當前公共圖書館的定位問題」。台北市立圖書館館訊 16 卷 3 期，頁 1-3。
- 註 22：何光國。科學哲學與創造力。(新店：立緒文化，民國 91 年)，頁 55。
- 註 23：阿諾·克蘭斯朵夫著，陳美岑譯。組織記憶與知識管理-企業保存 know-how 的方法，頁 34-100。
- 註 24：賴鼎銘，「從資訊科學的內涵談圖書資訊人員應具備的知識與技能」。大學圖書館 1 卷 1 期 (民國 90 年)，頁 71-78。
- 註 25：張春興，教育心理學-三化取向的理論與實踐 (台北市：東華書局，民國 83 年)。
- 註 26：Thomas H. Davenport & Laurence Prusak 著，胡瑋珊譯。知識管理 (台北：生產力中心，民國 88 年)，頁 34。
- 註 27：戴永久，「戴明理論融入知識管理」。管理雜誌 319 (民國 90 年)，頁 32-34。
- 註 28：Dorothy Leonard and Susan Straus (1998) .Putting your company's whole brain to work. Harvard business review on knowledge management.109.
- 註 29：Henderson (1989) The origins of strategy. Harvard business review.67 (6) , 136-143.
- 註 30：Thomas H. Davenport (1999) Knowledge management round two.網址：<http://>

/www.cio.com/archive/110199_think.html.

註 31：譚大純，「知識管理文獻之回顧與前瞻-以之識作業及知識策略為分類基礎」。

管理評論 20 卷 4 期（民國 90 年），頁 93-135。

註 32：吳紹群，「公共圖書館館藏發展再思考」。書苑 46 期（民國 89 年），頁 1-13。

註 33：陳昭珍，「圖書館員如何在資訊社會扮演資訊組織與分析者的角色」。中國圖書館學會會報 55 期（民國 84 年），頁 39-50。

註 34：Ideal for the public library of the 21st century.網址：<http://www.tiac.net.user.mpl.ideas.html>. (2001) .

註 35：同註 16。