

演講實錄

曾華源教授談「非營利組織中圖書館經營策略」

編目組吳淑雲
館長室林幸君 整理

編者按：「2002 年中華圖書資訊館際合作協會中部分會會議」於 6 月 20 日下午 2 時至 3 時 30 分在本館良鑑廳舉行。主持人(本館)呂館長基於 21 世紀的產業結構中，如何規劃圖書館的經營策略為目前相當重要的課題，因而邀請東海大學社工系曾華源教授講演「非營利組織中圖書館經營策略」，從非營利組織的屬性、特色與角色功能談起，論及大學圖書館具有滿足知識經濟時代需求之功能，探討大學圖書館經營管理品質績效取向的策略，歸納不良組織文化之表現，提出大學圖書館應重視服務輸送行銷，成為卓越先進之圖書館，使大學能在競爭環境中獲得社會尊敬和生存。本刊特摘錄其要點以饗讀者。

感謝呂館長的介紹。來到這兒時，其實腦袋瓜還在想著待會兒口試論文時要問的一些問題；而昨天又感冒了，所以現在頭還暈暈的。同事問我今天為什麼穿這個樣子？因為今年我在休假中，所以平時衣服穿的很隨便。問我為什麼穿這樣，我說要去圖書館做演講。當他們問清楚演講的題目，他說：「啊！這個題目啊！」接下來就問我一個問題：那你不是要去接館長？不然你為什麼要去講這個題目？我說不是啦！呂館長剛接嘛！又做得那麼好，我怎麼會去接呢？是因為他指派我來講這個題目，所以先跟各位做一個澄清，絕沒有人事異動的可能性。

一、前言

今天要談的這個題目，其實不是我特別喜歡講的一個題目，原因是「圖書館」不是我所熟悉的領域。我本身對「非營利組織」的熟悉了解，是著重在「社會福利機構」。不過當我們談到非營利組織怎麼樣經營管理的時

候，其實它的屬性不會因為不同領域，而在經營管理上就有很大的差異。各位如果對管理有一點認識的話，應該知道 Peter Druck 這個人，我們中文譯作彼得杜拉克，他是創立管理學的教授。目前已近一百歲高齡，還不斷從事創作。在他九十歲那年寫「非營利組織經營管理」第一本書籍，人們才驚覺原來他是講「企業經營」課題的大師。不知各位是否還記得，他講過的一句話：「任何企業（包括非營利組織）的經營管理，在制度上的運作，其實最重要的是人。」因為他認為經營管理的核心課題是離不開人的。

(一)非營利組織被誤認為考量服務績效是非人性化的做法

我們今天如果要把「非營利組織」放到圖書館裡來說的話，一個非常重要的課題，也是一樣跟「人」會有極重大的關係。我們都曉得，任何制度即使定了，如果執行者缺乏一種意願動力的話，往往就會變成我們常說的「上有政策，下有對策」。如果組織中缺乏「信任」這樣的要素，尤其是在領導關係中缺乏信任，那麼領導者所說的任何一句話，他的部屬都會思考成：你在做啥？你又想搞什麼鬼了？我講這兩個例子，目的也都是在談一個很重要的觀念，就是不管是非營利組織，或企業組織的管理也好，如果我們要談「管理經營」，最不可忽略的就是「人的改變」；如果沒有辦法改變，沒辦法跟上這個時代，那麼我們要追求績效，還是要追求卓越，其實都是一種奢談。

1.非營利組織屬性

先前我們談了點非營利組織，那麼非營利組織的屬性到底是什麼？各位可以看到它是屬於「服務性」的，因為它以服務公共、公益為主，以服務大眾為主。也就因為它屬於一種公眾服務，所以很多人會給它一個崇高的使命，認為「非營利組織」，基本上應該是對公共有利的。也因為它對公共有利，便要面對一個很重要的問題。非營利組織到底該不該談績效？績效又要怎麼評估？我們在研究這樣課題的時候，經常面對的就是

「非營利組織」常常被視為「有做就好」。至於如何評估績效呢？由於它屬於服務性質，於是又被認為服務怎麼可以評量績效呢？於是勉強以服務量作為評定的標準，其實談服務量也只不過是談績效的指標之一罷了，然而整個組織在談績效課題時，卻常以服務量來表示：如今年進多少圖書？多少新書上架？多少人到圖書館使用？期刊的資料又擁有多少等等。而這是不是就是非營利組織的績效呢？其實這樣是不夠的。

要知道只計算服務量的非營利組織是非常落伍的。因為非營利組織還有其它面向是我們極需要考量的。至少它還有一個指標，也就是「被服務者的滿意度」。談到被服務者的滿意度或許會有人會說這也不客觀。那麼我們先不去考慮別人的滿意度，先來看自己的服務品質如何吧！而這或許是另一種不同的評量取向。

很多人會問到：圖書館、大學是不是非營利組織？一般而言，它應該是非營利組織。過去我們很少把「非營利組織」用一個標題特別標出來，一般人會認為：非營利組織又不是賺錢的，只要有服務就好，怎麼會要求這麼多呢？甚至到現在還有很多人連續效的觀念都沒有。早期我在學校擔任行政工作，常會跟很多部門的人起爭執。只要我提出意見，他們就會回應我：「我們做得很辛苦咧！」我要告訴各位，在經營管理中沒有「苦勞」這件事。你做錯了就是錯了，你辛苦得不對就應該改正，就好像你會希望醫師認真開刀或開藥，結果沒效，甚至因而導致死亡，這時您會因為他的「苦勞」而不計較嗎？當然非營利組織走向討論績效、品質這個議題時，對我們來說會是一種壓力，但也無異是自我提昇的重要發展方向呀！

2.非營利組織之特色

目前在談到「服務特質」時，絕不是只問你做了什麼，它更要問你做得對不對？做的是不是人家需要的？以及有沒有做好？有沒有讓人滿意？所以「非營利組織」從這樣的角度來看，只要它服務很好，社會就會

給予支持及肯定，也可以得到政府很多優惠。尤其是它的公益性質，只要它提供對公眾有利的服務，更會得到社會大眾的肯定。

3.非營利組織的角色功能

對於社會來說，非營利組織有相當重要的角色功能：

第一，開創及創新的功能。因為「非營利組織」的誕生，不由政府官方主導，而是社會認為這個議題有需要，而一群人或有心人支持成立的組織。所以「非營利組織」對整個社會發展走向及它的需要是由下而上的。我們台灣十多年來，因為政府越來越不能滿足民眾的需要，所以很多民眾自動成立組織，開創很多服務。例如台灣文化保存組織、文化解說員、保育社團等等，他們都反應了社會的需要產生成立的。

第二，改革及倡導的功能。各位如果注意到，可以發現台灣目前存有許多非營利組織的聯盟，像關於大學多元入學的媽媽團體，這些人中很多都擁有博士學位，對台灣多元入學的教育有很多意見，跟她們一起開會是很緊張的，因為她們都很犀利。台灣還有很多法學老師參加改善人權的團體，他們對公部門在管理不良少年上很有意見，於是他們寫文章、參加會議、提出批評以求人權的改善。

第三，價值維護的角色。非營利組織的成員常會看到社會上什麼樣的東西值得保留，值得維護，因此有很多團體自然會去維護社會傳統價值或不斷倡導創新，例如中國文化復興團體；例如現在有人對閩南語文化很關心，於是成立講河洛話推廣團體等，就是希望能夠維護一個很好的社會價值。

最後一個是「服務提供」的角色，談到這，各位可能會想：我身處的可是大學圖書館啊！或是我們不講大學圖書館，僅以圖書館的功能來說，他同樣該屬於非營利組織的團體，我們前面談到的四個重要角色也一樣包括在裡面。如此它自然也有倡導的功能，對我們現代社會經濟的走向同樣

有引領的作用。因為知識的傳播非常重要，尤其是新知識的倡導，更扮演著非常重要的角色。

(二)當前國家競爭力之基礎是基於知識經濟環境的建構，而大學圖書館是提升知識經濟的重要組織

呂館長給我這個題目時，我一直在反省一個問題：今天台灣如果要走進知識經濟時代，要跟得上全球化的腳步，要能在全球化的競爭中生存，那麼全民的水準就必須提高。但提高全民水準，我們能單靠教育嗎？而學校的教育夠嗎？答案恐怕是否定的。再看台灣各鄉鎮的圖書館，到底可以發揮什麼功能？各縣市的公立圖書館，又可以有什麼樣的功效？而我們又有多少私立圖書館？然後再想想大學圖書館又可以發揮什麼功能？其實如果從這議題回過頭來反省，我們可以看到大學圖書館在這大學中扮演著相當重要的角色。它可以整個大學社區中脫穎而出，可以受到十足的尊重。就以美國來說，要找資料去哪裡找最好？到大學圖書館去找最好。當然那個大學一定是非常不錯的大學。如此大學圖書館在我們要邁向知識經濟的社會來說，不正扮演著一個非常重要的角色嗎？

二、大學圖書館之功能---滿足知識經濟時代之需求

圖書館的發展功能對大學而言，到底要扮演什麼樣的角色跟功能？我個人認為有四項：

1.要擁有豐富的資訊

資訊不只包括圖書，還要有特色和稀有的資訊在其中。因為成為別人眼中具有重要角色及功能，是相當重要的。最近我跟朝陽科技大學校長談到這個議題，他雄心壯志地跟我說：「我希望我們學校的圖書館，在不久的未來能讓台中縣，包括台中縣政府要找什麼資料都來我們這邊找。」這是一個很重要的指標，曾校長想成立一個在中部地區藏書不僅豐富完整而且具有特色的大學圖書館。

就今天來說，大學圖書館服務對象是否就只有校內師生呢？我想未來大學跟社區的關係會越來越密切，大學恐怕不能自立於門戶之內了。各位要知道，我們前面談到「非營利組織」因為是公共服務，所以它可以接受外面的捐贈；也會有很多人期待這個組織應該要發揮它的功能--為社區提升水準。因此大學跟社區的交流將要更密切了。當人家認為你做得很好時，人家就願意捐錢讓你做得更好；尤其私立大學，需要吸收更多的社會資源。那麼請問你所提供的服務是什麼？假如你所提供的服務只限於大學師生，而不包括其他，恐怕這是我們門戶之見太深，或太過於閉塞了。據我所知，台北有很多學校可以開放給一般民眾使用圖書資訊。假如我們能夠更豐富、更開放，能夠吸收外在的資源，我們就能夠展現更多的服務；而更多的服務將受到人家更多的肯定，就會有更多的資源；這完全是相關連的。假如我們封閉得只服務校內師生，要知道那不但不夠，也不是一個做為公益社會組織的大學所應該有的角色功能。因為它是非營利的，它有很多經費都得之於社會民眾對它的肯定而捐助。

2.要提供取得資訊的便利性

資訊要能取得方便，除了電腦資訊媒體外，還包括圖書設置排列、環境設備，也包括開館、閉館時間的問題，而且還有一個很重要的項目，就是對身份的限制為何？

3.有教導使用資訊的態度及能力

我想很多人不一定會使用資訊，也不一定想用，這時圖書館就要懂得去教導。而這裡就牽涉到主動或被動的問題了。記得我到國外，第一次在圖書館使用資訊，正覺不順手的時候，就看到有人走過來問我：你會不會這一套？我說不太會，然後他立即教我。這跟我都不會使用後才去問，而後他叫我等一下，因為他現在很忙，我想意義是不一樣的。況且提升使用資訊的態度與能力，主動跟被動之間也是有非常大差別的。我非常重視我

的學生會不會使用圖書館資訊的能力，因為獲取資訊才是研究的第一個重要基礎，尤其是研究生。如果談到研究生不會使用學校圖書資訊的比例到底高不高？我告訴各位--非常高。我常問他們這個資料怎麼找？他們不會，有時候我就帶他們到圖書館。總之我一定強迫他們要會，到後來學生都會謝謝我，說我讓他們懂得如何使用館際合作的資料並取得所需。但為什麼須要如此呢？因為他們缺乏這樣的態度。加上圖書館雖然有很重要的功能，很多功能也在那裡，但有沒有讓我們服務的對象願意來使用呢？很多人不願意來使用的原因又是什麼呢？其實很多人都知道因為會碰一鼻子灰，因為很多圖書館工作人員也不一定會使用。

4.要能倡導及傳播

我認為大學圖書館的功能有兩個：一是倡導，一是傳播。圖書館不是把資訊擺在那兒就好，一定要定期舉辦活動，還要讓很多人知道我們有什麼資訊。理想中一個學校的圖書館應該有演講廳、播放廳，要能夠和學校老師相配合。要知道老師本來就是學校的資源，千萬不要把志工想成就是來圖書館擦地掃地，因為那種觀念是錯誤的。當我們要推廣某些東西，我們沒有人力，就可以考慮老師是否能志願到圖書館演講三十分鐘？你可以給他象徵性的交通費，甚至不要，因為都是同仁。假如成為制度的話，老師就可以做很多重要的新資訊介紹。除此之外，我個人認為圖書館還應該扮演倡導及傳播新知識與價值。過去我在張老師工作時，張老師內設有一座圖書館。我曾跟管理圖書館的同仁起爭執，他跟我說：「圖書館是我的領域，你不能有任何意見。」我回答他：「可是使用圖書館的人是我耶！要買什麼書，圖書如何使用，我應該可以有一點意見吧！」但是他說：「不！在圖書館我們是專業，書重不重要，該不該推廣，由我決定。」我不知道圖書館真是這樣嗎？我一直認為圖書館的功能，不是在它成為獨特的領域，它必須跟社會民眾做交流，必須倡導新的知識，傳播新的資訊，而這

些都要跟使用者做很好的溝通，才能夠使圖書館變成活潑的，大家都願意來的場所。

三、大學圖書館經營管理品質績效取向之策略

到底圖書館要怎樣經營管理會比較好？我認為可以從三個重要的角度來看：

(一)要瞭解服務講求的是品質--服務循環

到底品質是什麼？就拿我們去買東西來說，假如買的是盛水用的，我們裝上水，但是不久水就從杯子滲出來，那我們一定認為它的品質不好。假如買的是麥克風，結果它的底部沒做好，會割到手，那我們也一定認為它的品質不好。今天我們要瞭解，當服務業走向要求品質的時代，就不是在問你「做了沒有」，而是你要問「做得好不好」。而這也是我今天講的要重視服務循環的課題。因為你服務好，別人就會感激當年從你這裡所獲得的東西，甚至想到：當我有能力的時候，我也可以回饋給別人。可是大家不要忘了，上面說的是好的循環，但是也另有壞的循環。就像我來這邊如果得不到好的服務，您想，好的服務會被宣傳得多，還是壞服務會被宣傳得多？一般來講，壞的會講得多，因為心裡不高興，會不斷地批評。至於好的一般人認為是應該的。如此我們再設想，如果圖書館跟一般使用者的關係不良，產生的後果是不是就很難估計了？早年我對圖書館的印象還不錯，後來學生告訴我，那是因為我是老師。我在想如果有人來詢問，希望得到協助，結果都被罵出去了，那學生的感覺會是什麼？使用者的感覺會是什麼？因此服務要講品質，首先就要講求態度。因為當我沒辦法評量你做得好不好時，我只能考量你提供服務給我的感覺如何。各位要知道，來享受服務的人，是不管你是否休息時間；不管你的心情好壞；不管你是否剛被老板責罵。而我們不也常聽人罵說郵局小姐的臉孔像晚娘，車掌小姐的臉孔像什麼來的？他們是服務業，我們也是服務業。這就像我在教學生

時，我也是服務業。我常跟我新進的同仁說：「不要忘了，受教育的是你的學生，而你做的是服務業。學生不對，你經常罵他，或者你經常用不好的語言批評他，他就會對你保持距離。今天這個學校如果對學生不好，將來怎麼跟學生募款？」同樣的如果我的學生來圖書館，承受到的服務都不好，今天圖書館要推動新的服務，或需要跟校友募款，學生會參與？校友會捐款嗎？恐怕不會吧！而這就是「服務循環」的效能。

(二)服務品質的要素---可靠、有反應、能保證、備同理心及有形設備

我們要講求服務品質，就涉及到品質是什麼，很多人懷疑服務有辦法講求品質績效嗎？那可是非人性的。因此我在外面講這個議題時，經常被責罵，認為談服務時，談品質，談績效都是不對的。我認為這樣的觀念是因為沒有真正認識到服務品質的重要，然而他們卻說我把商業界那一套搞進來，而我也只能舉一個例子讓各位了解。曾有一個服務方案叫「老人專門載送方案」。很多人習慣性認為年度績效就是載送幾次老人，花了多少錢；但是這都不符合講求品質的要求。當我們開始講求品質，我們會考慮：第一，可近性，也就是容不容易接近。有人會疑惑老人載送有什麼可近性可談？這當然有。「你打電話服務就來。」各位有沒有聽過這句話？這就是可近性。第二是準時。今天我跟你約八點，車子去載你，你有沒有準時？第三，工作人員的態度好不好，有沒有口出惡言等。第四，服務技術。載送老人時開車是否平穩？過彎時是否會讓老人坐得不安全？再來，車子是否乾淨？這就是服務品質。當我們去醫院看病也是一樣，排隊要排多久？看病要等多久？從服務品質來講，越多病人的醫生代表它的服務品質越不好。同樣地，進到圖書館，有誰知道哪位工作人員屬於哪個部門，什麼問題該請問那一位嗎？如果您叫我自己去找，換做是您，您會喜歡嗎？而這樣的服務，我們就稱做「變異性過高」，「可靠性」不足。當變異性很大的時候，您就會動用一切關係來尋找最好的服務品質，而這樣好不好呢？當

然不好。

所以，在服務品質中，有五個非常最重要的要素。第一，可靠性。第二，有反應。也就是當某人對我們的服務品質有所抱怨時，我們是否能很快做改善？第三是保證。就是確保我們的服務是很好的。那麼什麼叫很好？今天我們都知道，服務講求的第一個要求就是態度。工作人員除了笑容可掬外，還包括當來者找不到東西時候，工作人員如何去滿足他的需求。第四，同理心。也就是去了解被服務者的需要。第五，有形的設備。像最近學校要閉館改善圖書館的有形設備，這重不重要？當然重要。過去「東海」不但沒有冷氣，燈光是否足夠？整個色調給人的感覺是否舒適先進？圖書館的整體隔間是否適當等等都不管。其實大家都知道設備是最重要的，但是要記得有良好設備，卻沒人來利用也是不行的。

(三)建構良好的組織文化

從上面五個要素來看，我們知道有最好的設備，也要有最好的工作人員，才有辦法使它提供最好的服務品質，而這些都涉及到前面講的：工作人員不僅要有工作能力，還要有一流的服務態度。所以他的觀念應該是不斷尋求進步、尋求改善，並追求新東西，如此說來服務品質要能建構起來，良好的組織文化是絕對不可少的。接下來我們繼續談兩個小議題：

1.不良組織文化之表現

何謂不良的組織文化？如官僚作風的服務品質，因為他就只是按照規章辦事。舉東海來說--希望東海圖書館不要太在意。東海圖書館閉館三個月，許多同仁說：「怎麼不知道？」我回答有公告。但是如果我打電話到圖書館，請館方多發幾次通知，相信館方一定會說已經通知過了！公告也貼啦！其實我要說的是公告的途徑有很多，譬如網路、系上等都可以呀！我要告訴各位：使用者都很懶惰；但是他沒有享受到服務時，就會抱怨連連，所以我建議還是要多發幾次閉館公告，不然圖書館會困擾連連，千萬

不要認為有做就對。我們講求服務品質，不但要做對，還要做好，所以必須考慮被服務者的可能心態。以服務品質來說，最重要的就是要考量被服務者可能的反應。大家可以看到在不良組織文化中，文書工作很多、員工沒有投入、主管控制過多、謠言四起、壓力很大等等現象，而這些東西都會在組織中不斷發酵，於是造成按照規章，表面行事；一切不以考慮大家的需要為前提；有問題也既不提，書堆在那裡也不積極編排上架；問他買了沒有，只回答買了……，其實諸如此類的問題還很多。但是如果您屬於積極主動者，您恐怕就還需要去考慮一些其他問題。例如我當系主任時，第一步就是跟圖書館索取社工系訂的圖書使用情形。結果我發現，有很多期刊從訂到買都沒有人看過。各位試想如果我沒去關心訂購圖書的使用情形，關心圖書館資源有沒有被最好的使用著？包括有沒有統計我們系所有多久沒買新書，那會是什麼樣的情景？後來我去查看，發現經費都拿去買期刊，而期刊都沒有人用，新的圖書都沒有買，而且 lost 非常多。今天按照規章行事可能是最普遍的，也就是說一年有多少經費，誰送請購單來我就買。如果是這樣那我請問：圖書館還須要專業嗎？所以我要問今天我們要講求跟上知識經濟時代，那麼圖書館的工作人員對圖書或新資訊的認識與了解到底有多少？為此我一直鼓吹一定要不斷地對工作人員做在職訓練、持續教育，才能不斷提升工作同仁的工作能力與知識，才能談得上要邁向知識經濟的時代。

2. 重視服務輸送的管理--談工作流程與工作人員的服務態度

其實我談這麼多，以服務品質來說，就只有一個，也就是要重視它的流程與工作人員的態度。重視流程是否更簡化，使用是否更方便，工作人員的態度是否以被服務者的需要為考量。像最近我們學校學務處要求各處室中午必須停止休息而提供服務。為此我在想，它的立意是對的，但是執行上一定會出現問題。因為有些部門只有兩個人，如此一來每天就必須輪

流，而且是否要有統一窗口呢？因此我們要思考：部門可以永遠不變嗎？部門中的分工再規劃，要如何做才能讓它跟上時代的變遷呢？而這就關係到部門功能的重新調整了。

各位知道服務輸送管理，是控制品質中非常重要的步驟。每年下學期我在系上開「服務管理」課程時，就常常發現：一個政策製定下來，構想很好，但是執行過程就是出問題，這就是服務輸送流程沒有特別注意造成的。因此，我們要特別強調在服務流程中是否注意到它的可近性？是否注意到工作人員的態度？技術執行是否跟得上時代？以及讓對方總體的滿意度是否足夠？我想它都是值得我們在強調服務品質時的重要觀察角度。而些最後也一定要形成組織中的共識，也就是必須走上以顧客需要為主要的導向。因為讓使用者滿意，將來需要他幫忙時，他會願意回報的。就以大學學生使用圖書館來說，當他滿意的時候，將來圖書館要更新設備，增加資源，或請他回來做義務演講，我相信他是不會拒絕的。因為他曾經以很低廉的價格，享受到很好的服務，要知道圖書館並非不收費，而是已含在學費中了。

四、結語

最後我要告訴各位，「非營利組織」並非不營利；而是它以低廉的價格，提供服務，所以它會吸收更多社會資源來提供更多的服務。所以就整個圖書館的業務來說，我們要讓人家滿意，就要注重工作人員的態度及服務輸送的制度；要不斷地做行銷，使它成為比較卓越、先進的圖書館；使大學在競爭環境中，能夠得到社會的尊敬與生存。我想要生存不困難，但是一個圖書館要獲得人家的尊敬，也絕不是靠館長一個人的努力，那是要靠全體同仁都以身為圖書館的工作人員為榮。我記得以前在東海讀書的時候，我們學校的圖書館很有 honor 的精神。我也希望未來各個學校的圖書館工作同仁，不管您正在那裡工作，或是將來您離開了，您都會懷念在學校中使用圖書館的經驗。也唯有這樣才有助於台灣早日走向知識經濟的社會。