

## 「圖書館經營實務研習班」心得報告

流通組 賀新持

炎炎夏日正好眠，而此時卻有一群圖書館界的同道，聚集中興大學，參加『中國圖書館學會』舉辦的「圖書館經營實務研習班」。此次研習共分九項主題，如下：

1. 資訊時代圖書館建築所面臨的問題及因應之道.
2. 圖書館的組織分工.
3. 圖書館的人力資源管理.
4. 圖書館法規與資訊服務.
5. 圖書館的安全措施.
6. 電子資料的組織整理.
7. 電子資料的建置與推廣.
8. 自動化系統建立與轉換.
9. 圖書館的經營實務.

綜合上述主題，大致已涵蓋了理論面及實務面的工作，不僅有空間性的探討亦有資訊化圖書館所具備的『電子式』『數位式』概念，但缺乏當前最熱門的兩項課題——組織再造及志工與非營利性組織。今就以九項主題分別說明：

### 一、資訊時代圖書館建築所面臨的問題及因應之道

傳統式圖書館主為收集、儲存、保管、整理資源的所在，而資訊化圖書館則因電子式及數位化的資料不斷地擴增，影響了館員的服務質性、館藏的空間、館外資源的使用性及使用者對圖書館的吸引力。

型態	傳統式圖書館	資訊時代圖書館
空間	寬敞之藏書樓	資料重製空間較彈性
吸引力	高	低
館外使用	館藏須外借	網網相連不需入館
服務性質	來館服務	主動的服務

傳統式圖書館主要功能以保存利用文化遺產，具被動性服務，館舍變化性則顯不足。反之，資訊化圖書館館舍發展的重點為增加對館內、館外使用者的吸引力，主要反應在空間的親切感、硬體設施完善（殘障與安全性）、使用之便捷和愉快舒適。換言之，使用者及資料均能在適切的建築空間內、設備安全

的環境中完成本身所欲求的境地。其規劃基準與處理方式為：

- 1.空間安排：配合館藏的擴充及新服務資料的增加而便於調整。
- 2.工作環境：舒適寬敞美感是基本條件。
- 3.設備資訊：符合人體工學的辦公家具及圖書資訊檢索工具。
- 4.其他設施：標示牌指示、照明、線槽、動線連繫、無障礙空間、安全系統等，均規劃完善。

因此圖書館在順應資訊化時代所面臨的衝激時，必需掌握住發展數位化、館藏多元化、服務效率化、環境舒適化、設備現代化、使用人性化、交流全球化的多方向思考，朝此努力則可達到讀者、館員、資訊皆得安其所的境界，如此圖書館事業將持續經營而不沒落。

## 二、圖書館組織分工

組織的意義是為達成某種特殊目的，對人們作有系統的安排，其具有獨特目的、透過人達成目標、發展出一套系統化結構來釐清並限制其成員的特性。

圖書館雖非營利組織，但也是依法成立的正式組織，具有諸項特點：

- 1、機構不以營利為目的。
- 2、提供資訊，卻不提供以獲利為目的的資訊服務和產品。
- 3、扮演供應者及導引的角色。
- 4、提供個人性及專業性之專業服務。
- 5、因書籍與讀者均扮演重大角色，以致館藏發展取之於資料取向抑或讀者取向的矛盾。
- 6、非獨立機構。

圖書館是一個具有共同的目標和目的，且按一定規則組成的有機體，組織活動以實現共同目標和任務為要，內部有著不同層次的分工與合作，更有明確的責任與權力。其特點為整體性、有序性、均屬性、適應性、目的性。在充分滿足社會對圖書館需求目標下，圖書館將人員和文獻等資料按一定規則，組織系統，互相協調，以實現圖書館目標而努力。

是以衍生出機構設置如，採訪部門職責、編目部門職責、典藏部門職責、閱覽部門職責、參考諮詢部門職責、資訊服務部門職責、期刊部門職責、行政管理部門職責。

晚近，圖書館受到新科技的衝擊，面臨經營環境的快速變遷，傳統組織架構下的運作是否足以應付未來的挑戰？傳統組織、制度雖有其嚴謹之處，但過於重視組織作業流程反倒忽略讀者需求為其缺失。因此，是否需要一個更具彈性且避免重覆作業的工作環境，以及更好的溝通管道，正考驗圖書館人員的

智慧。

### 三、圖書館人力資源

組織結構的發展強調工作任務的設計。人力資源管理是一種管理功能，目的為適才適用，亦即在人力配合組織發展下，個人潛能與專長可適時發揮。

#### (一)圖書館人力資源管理的五項功能

- 1.宣導：主動將組織文化廣為宣傳，行銷組織政策、規章制度及採用原因。
- 2.訓練：明白揭示圖書館變遷與未來方向。
- 3.執法：無法改變館員時，給予紀律處分。
- 4.諮商：心理與行為問題發生時的輔導與諮商。
- 5.工作夥伴：開放申訴管道。

#### (二)人力資源管理障礙

- 1.官僚主義：衍生多一事不如少一事的心態。
- 2.本位主義：缺乏合作精神。
- 3.管理者昧於時勢因循苟且。
- 4.管理者領導與管理智能不足。
- 5.館員追求晉升心理，不務實基礎工作則無人承辦。
- 6.館員缺乏積極主動精神。

#### (三)圖書館人力資源之開發管理

- 1.教育訓練：圖書館是一個成長的有機體，應隨新科技、新潮流調整服務方向。館員應有新思維，新思考模式，面對此發展唯有充實新知，學習新技能，方可提升服務品質。訓練方式有職前訓練（新進館員訓練）、在職訓練（主管及資深館員經驗教導，工作輪調）、職外訓練（演講、實習、會議、研討會、研習班）等。
- 2.績效評核：指對執行結果滿意與否的認可，分成三方面來評定－人格特質、工作行為與活動的表現、工作成果。

時代潮流不停變動，圖書館已由靜態的藏書樓轉變為動態的資訊中心，館員職責、圖書館使命將日益加重，如無妥善管理人力資源，則有被社會淘汰之虞。

### 四、圖書館法規與資訊服務

圖書館法計二十條已於九十年一月十七日公布實施，此法通過作為圖書館設立依據，治事張本，法制民主實踐貴乎『依法行政』。茲將二十條特性加以說明：

- 第一條 立法目的：具組織法及作用法。
- 第二條 立法解釋：公有公共設施及儲存資訊。
- 第三條 管轄階層：主管機關。
- 第四條 圖書館類型：分五大類有國家級、公共級、大專校院、中小學、專門性。
- 第五條 營運基準。
- 第六條 技術規範。
- 第七條 讀者服務：平等原則，合理使用。
- 第八條 讀者服務：權利均衡原則。
- 第九條 組織：分化原則。
- 第十條 人事：任用為主，聘用為輔。
- 第十一條 委員會。
- 第十二條 合作組織。
- 第十三條 資源交換。
- 第十四條 報廢。
- 第十五條 出版送存。
- 第十六條 輔導體系。
- 第十七條 評鑑。
- 第十八條 第十九條 罰則。
- 第二十條 公布日

圖書館法兼具五項特性，國內法、為公法、規範組織及作用、富有變動性及技術性。此法之實行可將圖書館事業推向制度化與現代化境地。

#### 五、圖書館的安全措施

社會多元化，科技日益昌明，公眾對新知汲取更形迫切需要，人類思想言行記錄仰賴圖書館的的蒐集、組織、保存，致使大量人群湧入圖書館使用，無形中衍生出諸多安全問題，如資料財物遭竊取、營造物被蓄意破壞、人員受傷害、防火防震設施不足...。因此安全管理的意義是免於遭受損毀、傷害、攻擊

的危險，且以快速有效的予以回應，將損害降至最低。

安全措施考量方向分爲 1.營造物的安全：館舍安全始於建築規劃，如承載量不得少於 650 公斤/平方公尺，若爲密集書庫則爲 950 公斤；藏書量、讀者數、部門多寡需詳加記算。2.資料設備的安全：濕度溫度的控制、防火防蟲設備、逃生門指引、無障礙空間、空調電梯電力保養、人員進出檢測系統、偶發事件檔建立、監視系統裝置等。3.人員安全：資料、館員、讀者三者間，人的因素佔其二，可見人員安全何其重要，如果館員安全受脅迫，如何盡心盡力將資料蒐集整理？反之讀者人身安全不保，圖書館公信力又何存？是以平時應有館員巡視，並定期安排安全訓練。

安全問題對圖書館的名聲，造成不小的影響。圖書資料失竊、館員與讀者財物遺失，致使管理功能遭受質疑。另一方面的影響，即爲因安全因素而產生的畏懼，造成讀者的反感。雖然無缺點的安全管理很難達成，且實行安全管理時可能妨害讀者使用資料，但堅定有效的安全管理，可嚇阻違規行爲，減低讀者對圖書館的不信任感。

#### 六、電子資源的組織整理建置推廣

隨著科技進步，環境變遷產生極大變化，人們已習慣透過網路查尋資料，是以使用電子資源不只是一種趨勢，也是不可或缺的工具，爲方便使用者檢索及利用各式資源，必須有效的組織整理此電子資源。

電子資源引進圖書館時，圖書館需事先分析資料庫特性與實用性，配合個館的質性及讀者需求而達成資源共享的目的。資料庫特性不外以下若干要素：易取得且無時空限制、內容更新快速、同一資訊多人使用、展現方式多元、使用權與擁有權誰重。

電子資源總類眾多，除內容異同外，尙有其他要項列入評估，如範圍類型，是國內發展、國內代理、國外取用、還是自行建置？館藏形式是租用或透過網路取得？取用介面是否與圖書館系統相容？計價方式有無標準等。

儘管電子資源蓬勃興起，但整體館藏的建立應以優質內容爲考量，不僅維持傳統紙本的收藏，亦需兼顧電子資源之供應，亦即虛擬和實體館藏並重；重視資訊附加價值，進而建立全球性館藏。

#### 七、圖書館自動化系統的建立與轉換

淡江大學圖書館自動化 TALIS－VIRTUA 轉換的經驗告訴我們，隨著資訊

科技快速進展，作業系統必需隨之不斷的調整改變。圖書館員每隔五至十年，就需著手評估整合系統，是否需轉換新系統。以 TALIS 而言，館員雖習慣也喜愛舊系統工作，但讀者使用 WEB 功能時，並不滿意，加以電腦零件停產及千禧年時間因素，不得不轉換新的自動化系統。

轉化系統前須思考幾個問題，系統能滿足本館的需求及目標嗎？現實狀況、經費、人力、技術等難題可以克服嗎？一般而言，系統完備、介面使用方便、符合國際標準、配合新科技的發展等要素為其選擇重點。其次選評小組的成立也是必要的前置工作，小組成員必需具代表性、了解任務、熟悉系統發展趨勢和市場認知。轉換系統如新文化的引入，務求小組成員明白任務。

選評系統時需留意系統的功能性，是否與原資料庫相容？廠商處理館員需求的能力如何？廠商的財務、人力支援又穩定嗎？而如何客觀評估系統孰優，則以項目清單及功能說明與展示對照來選評。當廠商展示系統功能時，館員需實際臨摹測示，並徵詢讀者使用的意見。如果系統功能清單與實際展示有差距，則評比標準需事先列出。

當決定轉換系統後，就應逐一辦理下列事項：時程表訂定及檢視進度，須以表格繪出進度表。簽訂合約，合約的精神保障雙方，要授權代表者。測試系統，讓館員熟悉新系統操作，模組參數確認，爾後全面測試，並準備正式上線。館員訓練，方式為授課、實際練習、相互討論，館員準備不容忽視。

轉檔準備：決定需要轉檔的資料考慮因素－資料量、效益、規格（書目檔、館藏檔、讀者檔）。再者準備測試檔案，完整正確一致性與否。然後檔案格式之對照。最後備份原系統檔案。

新系統上線：管制使用授權，檢視相關政策，公告行銷，安排讀者教育指導，問題反應管理等。

轉換成功在於：決策需透明，事權統一，分工合作，團隊共識，及建立暢通溝通管道。未經一番寒徹骨，焉得梅花撲鼻香，歷經計畫訓練評鑑方成大業，絕非偶然。