

圖書館也談競爭力嗎？

——以資策會資訊資料服務中心 專門圖書館為例

黃麗虹 資訊工業策進會產業情報研究所品質總監

【提要】本文從一個專門圖書館處理即將被裁撤的危機，到建立競爭力的轉機過程，以及從美國專門圖書館學會改名的啟發，說明專門圖書館提升自身競爭力的重要性。

關鍵詞：專門圖書館（Special Library）；專門圖書館學會（Special Library Association）；資策會資訊資料服務中心（Computer Industry Service Center of Institute for Information Industry）；組織競爭力（Organization Competitiveness）；度量與分析（Measurement and Analysis）

壹、前言

如果您身為圖書館最高管理者，當該館提供服務將近二十年後，某日新上任的組織最高領導者，也許基於財務考量，也許基於網際網路及檢索引擎已經取代傳統取得資訊的方式，也許基於無感的服務或其他因素，宣布要裁撤圖書館，身為管理者面臨突如其來的決策，面對館內服務的同仁，該思考什麼？該如何化危機為轉機？這是發生在 2004 年一個專門圖書館真實的故事。圖書館突然間要被裁撤之危機與啟發，成為本文的寫作動機之一。

動機之二是關於百年學會更改名稱的故事與啟發。美國專門圖書館學會（Special Library

Association，簡稱 SLA）成立於 1910 年，此百年品牌的老店，邁入第二個百年之始，基於學會管理階層收到會員反應，當在組織內部申請入會預算時，決策者往往不知專門圖書館學會的意義，也不清楚專門圖書館館員或資訊專業人員，對公司未來發展的價值與貢獻如何？又因會員來自組織不同的部門，二千多個不同的職稱，超過一半以上的會員不在實體空間的圖書館工作，為了整合現有不同背景的會員，以及吸引更多元相關背景年輕世代入會等因素，使得學會必須採取行動，思考更改學會名稱，學會經過三年多的研究與篩選，決定改名為 Association for Strategic Knowledge Professionals（簡稱 ASKP），並開放



會員網路投票同意與否，進行約兩個星期左右，投票結果顯示，2,071 位會員贊成改名，3,225 位會員不贊成改名，所以目前仍維持 SLA 這個延續了一百年的名字。除了更名活動外，學會同時也調整圖書館的專業用語，例如「採訪」改為「採購」、「館藏發展」改為「選擇」、「編目」改為「組織」、「圖書館指導」改為「教育訓練」等，目的是更貼近使用者能理解的概念或名稱(註 1)。

這兩個故事，啟發了筆者分享圖書館競爭力的議題，也許是圖書館的功能或任務使然，筆者較常見論述圖書館如何協助其他組織提升競爭力，例如圖書館與國家競爭力、圖書館在提升科技競爭力之角色與任務、圖書館如何提升學術研究的競爭力等，但是相對較少論述圖書館如何提升自身競爭力。然在經營實務上，筆者以為自助再助人；換言之，圖書館要由內而外，先能強化本身的競爭力，方有助於扮演好協助提升其他組織競爭力的角色。尤其是專門圖書館，主要有兩個因素：其一是國內的專門圖書館，相較於大專校院圖書館、學術圖書館、公共圖書館等類型的圖書館，較無設立的法源或標準依據，要維持穩定的營運環境，會面臨較大的挑戰，例如容易被裁撤、經費與人力規模小也限制發展；其二是筆者多年在非政府組織設立的專門圖書館經營實務上，深刻體會圖書館競爭力的重要性與必要性。

貳、危機與轉機

以下將以筆者實務經驗為主，說明圖書館危機處理過程，以及如何建立圖書館或服務人員競爭力之相關制度。目的是希望與同道分享，當面臨類似被裁撤、或縮編情境時的參考。

一、當時的困境

這是發生在 2004 年一個專門圖書館真實的故事，當組織最高決策者突然告知要裁撤圖書館，筆者身為管理者，且剛任職不久，面臨突如其來的決策，面對館內服務的同仁，確實可用生存危機形容之。以下分幾個階段說明當時處理的過程：

(一) 解讀組織決策者的觀點

當時的圖書館服務，仍著重傳統的閱覽服務、借閱服務、諮詢服務等，但忽略了決策者關心財務收入與盈餘問題、關心圖書館能否提出顯而易見的效益，作為持續投入經費與人力資源的決策依據。果不其然，我們習慣提出的績效表達內容，都是從服務人員的角度呈現，例如定期統計採購量、借還書冊數、進館人次、網站點閱人次、諮詢題數等，但未從決策者的高度，詮釋各項統計數字，對組織的意義與效益，因此凸顯思維與術語轉換的重要性。

(二) 化危機為轉機

當時筆者處理之方式，是立刻找筆者上一層的主管討論因應策略，透過主管與最高決策者溝通，建議能安排簡報機會，由筆者說明過去與未來，圖書館服務對母機構的價值。獲得同意後，筆者用最短的時間，將書刊採購數量、平均採購天數、到館人次、借閱人次、網站點閱次數、資料庫使用人次、各項滿意度等原始的統計資料，改變語言與呈現的方式，用解答決策者心中疑問的方式，逐一說明，例如：

Q1：全會對資料中心的需求有哪些？（各項服務的統計）

Q2：首長對資料中心發展的期望如何？（年度的主管訪談紀錄整理）



Q3：業務單位及顧問對資料中心的需求與期望如何？（諮詢服務）

Q4：資料中心為全會做些什麼？（分析內部、外部客戶的屬性及諮詢問題）

Q5：有了電子資源還需要紙本資料嗎？（說明並非所有的資源都是電子型態）

Q6：網路化之後，人力可以加強哪些服務？（說明圖書館可提供的加值服務）

Q7：對外開放服務每年增加本會多少成本？（說明圖書館的定位）

Q8：資料中心擴散哪些無形的公關與形象？（從外部使用者諮詢服務數量統計，轉換為決策者有感的表達方式）

經過說明與溝通，結果獲得決策者的認同，決議維持原有的營運規模（經費與人力），同時提撥一筆經費，讓圖書館搬遷到更接近使用者的空間，於是展開了競爭力的制度建立過程。

二、建立制度

鑑於對外部環境、內部經營決策的觀察與預防不足，而造成的危機與衝擊，筆者最大的任務是記取經驗，帶領重建工程，約分為幾個階段：

（一）落實使用者為中心

從新的空間規劃開始，到服務的遞送，隨時反覆思考，任何的決策是否從使用者的角度出發？還是從圖書館管理的便利性設計？例如我們認為服務臺的功能是協助使用者，不是管理者的工作臺，因此設置在閱覽空間的中央，目的是可關

照各角落的讀者需求，並採降低高度、親切友善的造型、燈光色彩等元素，貼近使用者，在入口處則以歷史牆呈現母機構的重要里程碑，讓不熟悉圖書館的使用者，可在此區先瀏覽，提供了入館前的緩衝空間，請參見圖一、圖二。



圖一：服務臺的設計



圖二：入口處的歷史牆



（二）願景領導

透過共識會議，和同仁一起建立願景、定位、任務之共識，同時將組織危機的故事傳承給每一位新進的同仁，目的是將歷史經驗，轉化為提升圖書館與個人競爭力的驅動力。

（三）人員調整

摒棄採訪、編目、參考諮詢等功能性的分工方式，改為依基礎建設、專責服務、專案管理、營運管理等，不同職涯發展歷程分工，目的在建立系統性的人才招募、教育訓練、培養與晉升機制。

（四）設定年度工作目標

配合組織採用平衡計分卡的方式，設定圖書館，以及每位服務同仁的年度工作目標，包含財務目標、客戶目標、流程目標、學習成長等涵蓋多元的目標。除了是績效考核的基本依據，更積極目的是激勵同仁追求成就感或自我實現的手段之一。

在將近七年的調整過程中，筆者最常思考的問題，就是如何建立圖書館被需要的存在價值。我們可以預期科技會影響圖書館的永續、財務會影響圖書館的永續、使用者會影響圖書館的永續，但卻不可保證不會影響圖書館的存在，所以找出圖書館的競爭力，以核心優勢掌握環境不斷的變化，及早準備因應之道。

參、專門圖書館的競爭力

依〈圖書館法〉第 4 條規定，專門圖書館係指由政府機關（構）、個人、法人或團體所設立，特定人士為主要服務對象，蒐集特定主題或類型圖書資訊，提供專門性資訊服務的圖書館。但因其所隸屬母機構性質不同而有不同的名稱，或稱

圖書館、圖書室、資訊中心、資料中心、資訊與研究中心等，一般為行文方便，皆以「專門圖書館」稱之。再依「圖書館統計標準」CNS13151 之分類，專門圖書館計分為政府機關（構）圖書館、醫學圖書館、學（協）會圖書館、工商圖書館、大眾傳播圖書館、宗教圖書館、其他專門圖書館 7 類。根據國家圖書館 2011 年出版之《中華民國九十九年圖書館年鑑》中所示，截至 2009 年底止，各類型專門圖書館以政府機關（構）圖書館 218 所，所占比例最高（33%），其次為醫學圖書館 174 所（26%）、工商圖書館 118 所（18%）、宗教圖書館 110 所（17%），大眾傳播圖書館 9 所與其他專門圖書館 11 所。其中政府機關及醫學圖書館占 59%，而這兩類專門圖書館，在營運基礎上相對穩定，被裁撤的機率較低。然專門圖書館營運發展上，普遍面臨的困難與瓶頸方面，按填答館所的數量，依次為經費不足、專業人力不足、設備不足、服務對象需求不多、工作壓力、編目困難、單位縮編或裁撤、服務人員流動率高。其他原因，包括有空間不足、進館讀者量少、讀者需求差異大、館員工作量大、圖書館地位不明與不受重視、電子資源使用權限制與無統一使用介面、不易查詢、教育推廣。（註 2）

面對上述的經營問題，筆者以為若能具體辨識出所屬組織的競爭力，善用競爭力，這些困境是可以逐步改善的。筆者根據所服務的單位屬性，提出專門圖書館的核心競爭力的淺見。

一、掌握需求

傳統上對於需求的瞭解，比較著重在採訪的目的，但需求是所有服務流程的基礎，包含擬定圖書館的願景與目標、資源的徵集、服務的提供



等，無非奠基於對需求的瞭解。需求分析，除了常用的問卷、訪談、閱讀組織文獻、觀察使用者行為、使用紀錄分析等方式，較積極的需求瞭解是參與使用者的會議、腦力激盪會議、計畫執行等，若能將圖書館資訊服務，納入計畫的一環，不僅和使用者建立共同的語言，甚或成為使用者的夥伴關係，有助於建立雙向的需求瞭解模式。

二、資源專家

搜尋引擎的便利與快速，幾乎成為全民蒐集資料的首要且唯一入口網站，圖書館員在學校教育所學的專業或不同型態的資源來源、資源評估、資源判讀、採購談判等知能，似乎也漸漸被搜尋引擎的單一來源所取代，和一般使用者沒有太大的專業差異，模糊了圖書館館員在資源上的專業性，尤其在跨領域時代，專門圖書館館員在資源的競爭力上，除了要精確掌握母機構專業領域的核心資源外，也要具備跨領域的資源素養，提供母機構使用者所不熟悉的資源來源，例如以資通訊領域為主的專門圖書館，館員的競爭力，除了要熟悉資通訊領域的重要資源外，還要熟悉非資通訊領域的資源，如生技、化學、交通、氣象等，當使用者有非資通訊領域資訊需求時，館員可以很快從該專業的資源中搜尋，快速提供使用者無法自行檢索到的資訊，強化圖書館員的不可取代性。

三、增值服務

圖書館習慣以提供完整原始資料為主要的服務方式，甚少從使用者的管理層級、資訊用途等，增值遞送，例如最高管理者時間有限，提供原文時，應同時摘要一頁左右的內容，便於高階管理

者閱讀；其次，考慮管理者可能有閱讀以外的應用，例如納入演講或研討會講義內容，則可將整份或多份文件，整理成不超過 10 頁（視情形增減）的簡報檔，便於再利用。所以，能掌握不同階層、不同目的的需求，主動提供增值型的服務，也是維持圖書館被需要的重要競爭力。

肆、結語

調整組織名稱是否成功？圖書館員是否認同專業術語的改變？這些並非最重要的議題。此活動最大意義是從相關利益關係人的角度思考，不僅有助於掌握改變的主軸，也有助於溝通與取得共識。

核心競爭力是圖書館成長的原動力，它對使用者具有價值性、可為圖書館帶來競爭優勢、具獨特性、難以為科技或類圖書館服務提供者所模仿、具不可替代性、具持久性等特性。專門圖書館的競爭力在館員身上，筆者深信圖書館館員在讀者、資源、服務等的專業知識，仍是重要的競爭力，惟需隨著科技與環境的改變而與時俱進，雖然變的是形式與技術，不變的是圖資領域多年研究積累的核心專業知識。

【附註】

註 1：Name Change E-mail Notice Subject: Proposed New Name for SLA. Retrieved June 5, 2012, from <http://www.sla.org/content/SLA/governance/namechange/notice.cfm>.

註 2：鄭寶梅，〈專門圖書館〉，《中華民國九十九年圖書館年鑑》，（臺北：國家圖書館，民 100），頁 181-185。

