



現代圖書資訊之服務與管理

楊明宗 館長

前言

知識是人類日積月累的經驗和研究成果，其結晶儲存於圖書資訊中，所謂秀才不出門，能知天下事，是因其能從書中得到知識。時至今日，知識已不再侷限於書本中，網際網路即可提供廣泛且具時效性的訊息，但此類資訊的品質卻是參差不齊，若欲提供高品質的資訊則有待館員們更多的努力。圖書資訊的搜集種類由手抄本、印刷品到電子出版品，呈現方式由文字圖片、視聽媒介到多元媒體，儲存媒體也隨著資訊種類而不斷演進，為便於讀者檢索及使用，第二手文獻處理（目錄、索引）及第三手文獻處理（摘要、提綱）也應時而生，圖書資訊的重要性與日劇增。

近年來政府財政日益緊縮，各大專校院之經費預算亦難以大幅成長，加以期刊訂費年年調漲，以本館為例，期刊經費約佔總經費的 70%，但仍面臨刪減期刊的困境。為使期刊館藏維持原有水準，成大、中山、中正三校訂定合作訂購期刊之計畫，以不刪訂期刊為原則，三校間之文獻複印服務不收費的具體做法，期能達到互惠互惠之目標。本館為南區各大專校院中較具規模者，訂閱學術期刊之種數較多，為彌補各館間學術資訊不足之缺憾，因而有「南區大專校院期刊快速服務建置計畫」之執行，希望以成大圖書館為核心，透過快速之文獻複印服務，達成資源共享之理想。



壹、人性管理

管理是將一個團體的「人」、「事」和「物」協調配合，充分發揮其效能的一種藝術。物在事為，事在人為，人在心為，要管理「人」首要瞭解人的「心」，「人」包括了館員和讀者，要瞭解館員和讀者的心，可透過問卷調查，讓館員和讀者有機會表達意見，良好且快速的溝通管道是很重要的。以行銷的觀點來看，圖書館將讀者當做顧客，瞭解讀者的需求，並且制定館藏政策，使圖書館的館藏切合並滿足讀者的需求。

一、人性理論

圖書館經營者要管理好「人」，對於人的本性須有所認識。自古以來，有關人性的主張分為兩大派，即儒家的人性本善和法家的人性本惡，兩者爭論了數千年，至今仍沒有定論。

以性惡說來看，人是好逸惡勞的，千方百計逃避責任，所以必須訂定組織規章、人事法規，防弊重於興利，使其受制在一定的規範裡，也就是所謂的X理論。以性善說來看，人是有責任感、有榮譽心，對於交付的工作都能盡其所能，且希望能從工作中獲得自我實現，故宜適當鼓勵、自主管理，使其發揮各自的潛能，即所謂的Y理論。

美國兩位學者花了五年的時間研究，

認為性惡理論和性善理論都太過偏執，易造成管理上的缺失，建議彈性運用X、Y理論。具有高度穩定性的工作（如產品規格）宜採X理論，而具高度不穩定性的工作（如開發新產品、企劃）則採Y理論，如此交互運用之管理方式稱之為Z理論，可使管理達到較完善的境界。將此理論發揮淋漓者當屬諸葛亮，採取儒法並重的治理方式，以儒家的寬容照顧屬下，使其如沐春風，以法家的重紀律管理工作成效，以致有揮淚斬馬謖的故事；唯有將性善、性惡說交互運用，方能使管理得當。

二、參與管理

在管理過程中，採「參與管理」的方式，適當的溝通可避免陷入獨裁。以日本企業為例，由下而上的參與，達成共識形成決策，執行時較沒有問題；美國則是以上位者做決策交付給執行者執行，至於執行者是否有執行上的困難則無法事先考量周到。館內若遇到較重大決策時，我會和相關的主管討論，集思廣義凝聚共識，所謂「三個臭皮匠抵得上一個諸葛亮」，共同參與會使決策的推動更加的順利。

三、寓禁於導

人性管理最重要的是尊重人性。高高在上的主管要得到下屬的尊敬是困難的，站在人性尊嚴的角度看待部屬和讀者，彼此間是相互尊重而沒有所謂的地位高低，



以引導的方式更勝於禁止。以禁煙為例，一味的禁止吸煙可能的結果是滿地的煙蒂，與其禁止不如開放吸煙區，讓想吸煙的人能有一個固定的空間使用又不致影響他人。又如大禹治水也是以疏導替代圍堵的方式而有成，引導可使其有抒發的空間，然圍堵則會累積壓力而衝破圍牆。

貳、培訓人才

管理不僅是「管」，還要有升遷、進修的機會，才能激勵員工。因應時代的變遷，過去圖書館學系現今都已改為圖書資訊學系，在學習、訓練的內容上也有了相當的改變，在職場上員工若不能持續進修、深造，則會停滯原地無法進步。麥當勞創始人曾說：「你若青澀，便能成長；你若熟透，便將腐爛」，訓練員工是幫助每個員工成長。

曾有一演講人，在其演講開始時先以利斧砍木頭數分鐘，爾後詢問場中人士可知其意欲為何？大家都只看到了木頭快被砍斷，而未見一把鋒利的斧頭也在砍的過程中逐漸「鈍」化了。人同此理，剛畢業時或可現學現賣，但隨著時代的進步，若不再充電，就會像愈來愈鈍的斧頭愈來愈難以使用。

一、領導人

在組織塑造與成長的過程中，領導人

是相當重要的，王永慶先生認為「100頭獅子讓一頭綿羊領導的話，將來這100頭獅子就會像綿羊一樣；反之，100頭綿羊讓一頭獅子帶頭的話，久而久之，綿羊也會像獅子一樣勇猛」。強將手下無弱兵，兵不是天生會打仗的，是要靠將軍的領導及訓練。

二、知人善任

就分層管理而言，部門主管的領導力影響著整個部門的運作，適任的主管可使部門的運作順利執行無礙，而不適任的主管將會使部門一蹶不振。透過「輪調制度」的訓練方式可養成全方位人才，同一件事做久了容易疲乏，換一個部門後，因對新領域的業務較不熟悉，刺激學習、進修，對工作產生新的動力，而開創一番新局面，這是輪調制度的基本精神之一；也因著輪調制度可以深入認識各部門的工作內容，進而在做決策時，能全面的考量整體業務，避免見樹不見林。

信任專家是管理者必須的認知。舉例來說，在國外常見學管理的人擔任院長職務，而不再限制要本科系或相關學科的背景；本人對建築並不內行，但在總務長任內，順利完成了成大醫學中心之興建，此乃因相信專家之故。在專業部分信任專家的規劃及建議，在管理者的立場則是以一宏觀的角度做決策，方可成事。



三、在職進修

圖書館界的進修機會是非常多的，較遺憾的是大部份在北部舉辦，礙於差旅費的限制，同仁必須有所取捨，但在本縣市舉辦的相關研討會，在不影響館務運作的前提下，我非常鼓勵同仁前往參與。圖書館界繼續教育的管道包括以下幾種：

1. 中國圖書館學會定期舉辦的暑期研習班。
2. 省教育廳舉辦的中小學及公共圖書館講習會。
3. 文建會舉辦的縣市文化中心圖書館事業人員研習班。
4. 其他機構所舉辦的不定期研討會。

圖書館專業知識培訓之重點為：

- * 工作的情操
- * 管理的新知
- * 人際之溝通
- * 資訊的技能

參、有效授權

我曾在一本書中看到有位學者歸納當前圖書館組織運作之缺失：

1. 高層靠體力：開不完的會，見不完的客人，看不完的公事。
2. 中層靠定力：組主任承上轉下，承行如儀，天旋地轉，處變不驚，不肯負責，惟靠十分定力。

3. 基層靠推力：館員依法辦理，有法查法，有例援例，能推就推，能拖就拖。

本人認為在本館僅有第一項略有雷同，其他則非本館之現象。講到授權，個人認為充分授權是必須的，最高階層的裁決在於精而不重多，其餘的裁決留給部屬即可。若部屬事事無法做主，不但延誤工作的進行，且感受不到任何成就感。

美國總統卡特事必躬親，雷根總統則是採取放任制度，兩者皆有其缺失，授權是必要的，然授權後須追蹤，瞭解工作進度及執行現況。授權者應具備的授權觀念如下：

1. 不必時時耳提面命，授權即是相信部屬有處理之能力，事事交待該如何，予人不信任感，影響部屬的情緒。
2. 授權非丟回力棒，既授權出去，不應繞了一個圈之後又回到授權者手中，若有此缺失，則表示運作制度出了問題，有待改進。
3. 適才適事，授權予人需衡量其是否有能力勝任，若交付予人不能勝任的工作或提升能力不足的人擔任較高職位，皆有可能造成反效果。
4. 提供必要之援助。
5. 避免跨級管理。在管理制度上，下位者應避免越級報告，上位者也應避免跨級管理。



肆、制度化

一、管理制度化

印尼力寶集團董事長李文正先生認為：「管理重點乃在控制制度之有無，而非時間、空間距離之遠近」。管理在於制度，一切運作依制度而行，所謂「鞭不在長而在其有用，有用之鞭雖短，卻無遠弗屆；無用之鞭雖長，卻不及三尺方圓。若有完善之管理制度，縱隔千山萬水之遙，亦可發揮如響斯應之良好控制作用」。同理，圖書館的運作規範、圖書之採訪等均宜制度化。

二、制度合理化

建立制度後，領導人無需時刻嚴正以待，僅需做重大決策，然而制度必須是合理的。舉例來說，小孩在白天哭鬧，不能因為白天找不到時間而在晚上已熟睡時，搖醒教訓他，這就明顯的不合理。再則，今天要求工人搬貨 15 次，明日搬貨 20 次等……，這也不合理，與其每天增加工作量，不若給員工推車或用滑槽運送來增加生產力。以教育部體育司 5 個人執行 20 億預算，相較以行政院體委會 117 個人執行 43 億預算，不能絕對的說那裡出了問題，但就人員和執行預算的不成比例，似乎有需要檢討改進，所以組織劃分及編制員額應與業務量成比例。

三、作業自動化

在人力不足的情況下，自動化已成必然。王永慶先生引以為傲的即是台塑企業的電腦化，簽到刷卡，若有遲到則立即在會計部門結算出薪資扣款。在本校圖書館自動化更是行之有年了，只是如何使我們的自動化系統更加完善，發揮更大效能，這是有待同仁們和系統業者努力的方向。

四、績效數字化

王永慶先生 15 歲賣米，即具數字管理概念，他在客人第一次叫米時即估量其家庭人口數，並計算其可能用完米的時間，於是在客人將要用完米時，便將新米送至家中，如此便將生意做成。運用適當的統計技術進行分析，作為決策的依據，績效數字化是管理上重要的參考依據。

圖書館可利用自動化系統，搜集業務上的相關數字，例如分析那些時段、那些天及那些月份為業務上的淡旺季，作為人力彈性調配之依據。同理，同一組工作人員間的相互調配，進而組與組之間的相互合作，如此彈性調配可使人力運用更加靈活。

五、服務行銷化

圖書館事業經營之服務理論有以下的演進過程：

1. 資源中心說：企圖擁有豐富完整的資料，實行閉架制度，架上圖書井然有序，特別重視大量文獻及資料的維持。



2. 讀者中心說：主張開架制度，架上秩序及圖書損失情形均不在考慮之內，以激發讀者對讀物的興趣。

3. 館員中心說：竭力改善館員與讀者間之人際關係，責成館員主動積極的推展讀者服務工作，既求讀者資訊需求的滿足，亦求圖書館文化使命的達成。

就行銷而言，產品必須時常推陳出新，尤其在電腦資訊與其相關產品上，演變相當快速，對使用者而言，是一個相當大的負擔，圖書館在這方面可以提供讀者一個方便利用的環境，且具時效性。

以美國通用食品為例，對狗食訴求方式分別為「老狗延年益壽」、「中狗防止衰老」、「小狗助長發育」，行銷時必須對產品市場做區隔。圖書館的類型可區分為國家圖書館、公共圖書館、大專圖書館、學校圖書館及專門圖書館，讀者群之年齡、生活型態、習慣、教育水準、區域別均不相同；以成大圖書館為例，讀者群為大學生、研究生及教授，期刊的經費佔了大部分，但使用期刊的讀者多為研究生或教授，而佔大多數人口的大學生則以利用圖書為主，我們是否提供了足夠的圖書資源給大學部的學生使用？對於舒展身心的一般休閒書籍，是否有所偏廢？圖書購買經費的相對偏低是不可否認的，如何取一個平衡點是值得思考的。

伍、圖書館營運之矛盾說

現今圖書館在營運上面臨許多矛盾，本人擬就黃鴻珠教授提出的幾個例子，加以探討：

1. 實體圖書館與虛擬圖書館

數位化資料可讓任何人隨時隨地取閱(Anyone, Anywhere, Anytime, 即 3A)，是否需有實體圖書館？是否需要龐大面積？然事實卻顯示各國不斷興建或大肆整修圖書館。1991 年至 1995 年由 Elsevier 公司與美國九所大學進行之 TULIP 實驗，內容是將數位化期刊透過網路直接傳送至讀者個人電腦，使其可隨時隨地利用資料，然而經過統計，有些學校讀者到圖書館頻率不降反升。這是因為透過網路，使得讀者取得資料方便，學然後知不足，於是更需要到圖書館查尋更深入的資料。

2. 藏與用之新矛盾

紙本資料為保存的目的，原件以少用為宜；數位化資料為永久保存，原件則常用為佳。再則閱讀數位化資料需要適宜的軟、硬體配合，但因軟、硬體變化快，舊版資料轉換時，不常用的資料常被忽略，造成日後無法閱讀之遺憾，隨著科技的更新，須檢視資料是否需要轉檔。

3. 自由使用與限制使用

過去館員無不日夜思索如何吸引讀者多加利用圖書資訊，但資料數位化後，出



版商的發行方式已由出售轉為授予使用權，舉例來說，電子資料庫多有 download 次數的限制，或依 download 次數收費，較之以往紙本式的無限制使用，有相當大的改變；而館員從前大都致力於推動自由、平等的取用資料，如今卻得鑽研如何檢驗使用者的身分，以管制資料的使用。

4. 數位化與紙本的迷思

科技推倒圖書館間的圍牆，但經濟問題似乎又砌造出另一道更堅實的鴻溝。

5. 伙伴與敵人

圖書館與出版商原為親密伙伴，但學校撥付大筆經費供教師研究的成果，交由出版商出版後，卻得由圖書館花大筆的錢買回。於是學術界人士正嚐試利用網路尋求適當的機構合作出版，以略過出版商，而出版商則正在研究如何利用網路直接為使用者提供服務，以略過圖書館的仲介。

6. 出版與生存

出版商之所以擺著高姿態，是因出版品的質與量為學術界升等及評定終身職的重要依據，學者生存之道為「出版或毀滅」(Publish or Perish)，目前美國已有人喊出重新規範升等及評定終身職的方法，以縮減出版量，降低期刊費用。

結語

二十一世紀的社會環境已邁入資訊化，但無論時代如何演進，有些事物仍是無法被完全取代的。圖書館已邁入所謂虛擬圖書館，電子化產品佔有率雖逐年升高，但紙本式書籍仍將佔有一席之地，畢竟並非人人都是現代秀才，電腦也不是人人均會使用，然而電子出版品所佔的比重會愈來愈高，將達到數位與紙本資料並重的地步。

智慧財產權、資料使用費及網路資源之品管及篩選等問題則有待克服，我們不當以現狀為滿足，須秉持著「我為人人，人人為我」的信念服務人群。服務的工作是沒有止盡的，現代圖書館員應摒除「師父引進門，修行在個人」的消極觀念，對於不同需求的使用者，給予不同層次的服務，精益求精，追求完美，止於至善。二十一世紀的圖書館是多姿多彩的、充滿生機及創造性的圖書館，須以宏觀的角度及嶄新的做法，以新的資訊技術和服務方式塑造它。

本文為「成功大學圖書館書香學苑」演講記錄，由劉麗雲小姐記錄，並經主講者
寓目，同意刊登。