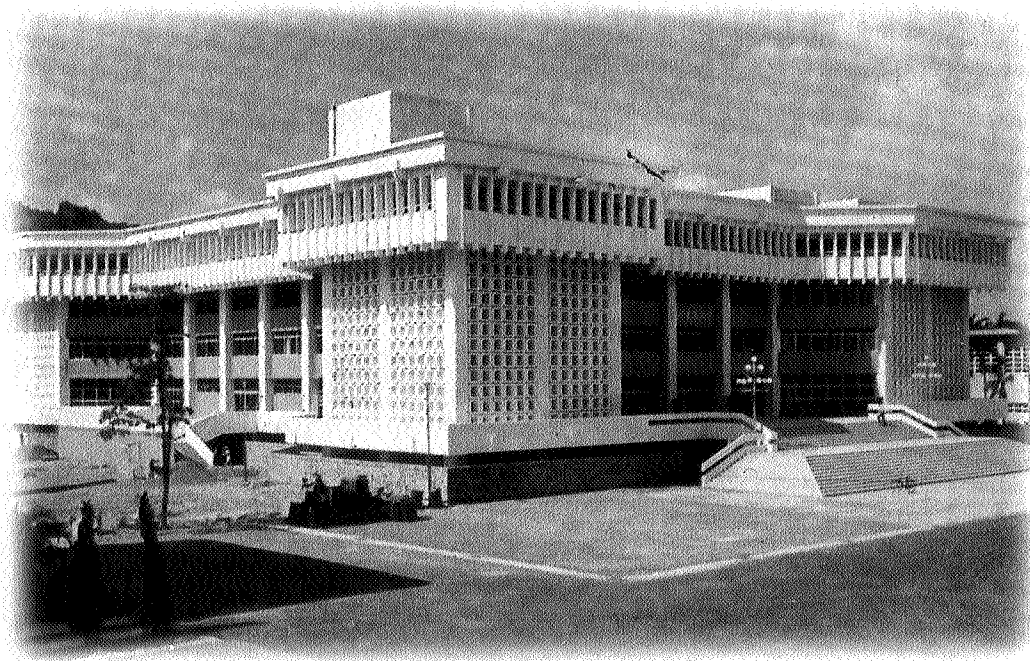




國立政治大學圖書館

改革·超越·再創新機的知識寶庫

丁櫻樺



初春，在綿綿細雨中拜訪政治大學圖書館，它位於台北市東南方，東傍指南山麓，西濱景美溪，風景秀麗，環境優雅。



前 言

民國四十三年政治大學在台復校，雖然地處台北郊區，政大圖書館卻是全國社會科學研究的重鎮。翻開館史它曾有燦爛輝煌的一頁：五十年社會科學資料中心成立，典藏我國各級政府出版品、國科會專題研究報告、美國聯邦政府及聯合國出版品、全國博碩士畢業論文；六十六年宏偉的中正圖書館落成，佔地寬廣建築宏偉，外觀採萬壽型設計，巍然像一座穩重的知識寶庫；七十二年圖書館榮獲教育部評鑑優良，七十三年出納作業自動化…等，歷經數十年的努力，它已打下堅實的基礎，也累積了豐富的館藏資源。之後陸續成立的傳播學院圖書分館、商學院圖書分館，以及籌備中的社科院暨法學院分館，均針對各學院特色，集中專科資料，為全校師生提供迅速便捷的資訊服務。

改革與奠基

七十九年胡歐蘭館長帶著濃厚的使命感來到政大。胡館長曾經擔任淡江大學館長七年，擁有豐富行政經驗，之後到中央圖書館服務，身兼採訪組、編目組主任與自動化推動小組召集人，任內開展許多建設性工作，如規劃全國書目網路、國際標準書號、出版品預行編目…等，對圖書館界的影響非常深遠。七十九年，接受張京育校長邀請至政治大學主持館務，她勵精圖治帶領圖書館轉型，將政大圖書館的發展帶向另一個高峰。

接任初期首先面對的就是政大圖書館的空間、人力、服務必須加以調整，以符合現代化圖書館的需求。雖然學校大力支持館長的改革方案，但在調整過程中難免造成師生使用的不便，而無法得到完全的認同；又如分散兩地的現期刊與過刊必須集中一處，以方便資料利用，然而行政部門卻因中正圖書館之建築載重設計能否配合有所疑慮，當時外來的壓力非常大，幸賴胡館長堅持以圖書館建築的專業意見說服學校才順利進行。當圖書館空間調整完成後，辦公空間、讀者服務空間、景觀

煥然一新，贏得全校師生一致的讚揚。在改革過程中，「人」是最大的阻力，館長花了相當多的時間與同仁溝通以形成共識，她堅持走應該走的路，有兩整年的時間，她常忙到晚上十點才回家，終於帶領圖書館轉型成功。

接下來的奠基期，胡館長以熱情、誠懇、信實的工作態度，致力館務的規劃與發展，並積極引進新科技以提昇服務層次。自七十八年開始規劃自動化系統，八十一年成立系統資訊組，八十二年正式啓用INNOPAC整合性圖書館自動化系統。因胡館長有中央圖書館推展自動化的經歷，所以圖書館自動化過程非常順暢，系統評選完全尊重專業的意見。另一方面，館員在職訓練也同步進行，密集開設電腦、網路科技，與自動化模組訓練課程，以提昇館員

的專業知能與服務品質。



人力資源發展

館長非常重視工作生態與人才培育。在圖書館轉型的過程中，若有館員覺得工作壓力大想轉任其他單位，館長會尊重其意願，但留下來的同仁就需要接受專業訓練以發揮所長。圖書館人才新陳代謝，新人帶來新氣象，在人力資源的發展上都有其必然性與重要性。為加強同仁專業知識與訓練，圖書館制定館員在職進修辦法，積極爭取同仁進修的機會，進修時期或許會對館務推展帶來短暫的不便，但其回饋館務的力量非常大，例如在專案計劃中引進許多新構想，就是這些同仁心血的結晶。目前全館有68名工作人員，其中有23人具有碩士以上學位，人才是政大圖書館最寶貴的資產。

圖書館在學校的定位是行政而非學術單位，故編制上有其限制，依館長的理想規劃，希望能爭取研究員的編制但目前仍無法突破。凡是對同仁有幫助的事，胡館長一定盡力爭取，目前全校編審（專員）職級的編制共32名，已撥給圖書館8名，

這是學校對圖書館的肯定，圖書館也制定編審升遷辦法，得在公平客觀的環境下拔擢優秀人才。學術分享也是政大一項特色，每年參加中國圖書館學會研習班與獲得學位的同仁，都必須對全館作論文介紹與心得分享；每年視需要，安排多項圖書館參訪行程。在人力資源發展上，圖書館有一系列的規劃如：

- (1) 在業務上深入的設計，讓同仁有機會發揮，如閱覽組之參考書介紹，由資深同仁輪流執筆。
- (2) 工作輪調：定期作組內、館內之工作輪調，讓館員有更多學習機會。
- (3) 工作報告：各組定期作專業新知及組務研究報告，與全館同仁分享。
- (4) 專題演講：每學期至少舉辦一至二場的學術演講。
- (5) 學術服務：館長主動推薦同仁參與館外的學術研究與服務，以開拓學習的視野與機會。
- (6) 研究計劃：由館長擔任主持人，帶領同仁從事圖書館專題研究。
- (7) 論文發表：針對全國性、國際性研討會，鼓勵同仁發表論文。

參與式管理

為因應資訊服務的需求，胡館長先後進行幾次組織調整：七十九年先恢復典藏組之編制；八十一年中正圖書館與社資中心行政管理一元化採編集中作業，並設置



系統資訊組與期刊組；八十五年典藏組與閱覽組合併，增設參考服務組、商學院分館及秘書一人，期使圖書館的組織更具彈性與效率。

胡館長的管理哲學是「參與式管理」，情理法兼顧。在情的部分，對人對事都以「愛」為出發點「無私無我」；理的部分，凡事堅持合情合理，以公正的立場做事，有時在執行上會有困難，若是對的一定堅持到底；法的部分，行事一定符合程序，以法規為依據。館務推動上館長很重視同仁的意見，主管會報隔週舉行；組務會議則由各組召開，每學期約 2-3 次；館務會議每學期一次，由全館同仁參加，以聆聽不同的意見，凝聚相同的共識。平行組織（parallel organization）是在現有的層級組織外，另以任務編組方式組成，以

因應當前新科技的衝擊與新服務的開展。任務編組是政大圖書館的一項特色，成員由各組主任推舉，兩年一任，但核心人員會視需要留任以傳承經驗。任務編組的第一次會議，館長必親自主持，就成立小組的目的與成員溝通，鼓勵同仁集思廣益多由不同角度思考探討。圖書館目前的任務編組有十餘個：研究發展小組、圖書與資訊學刊編輯小組、網頁維護小組、資料庫測試小組、簡介與概況編輯小組、館藏發展小組、圖書館週活動小組、新生之旅小組與福利小組…等。

研究發展小組成立於八十二年，是館長的幕僚單位，成員為圖書館編審，原則上一組一名代表，至今已完成近二十個專題研究報告。研發小組先針對議題的特性，研讀國內外相關文獻並探討館內外實際運作的困境，試圖找出問題癥結，再作成具體的建議案，提主管會報討論後交業務單位執行。「圖書與資訊學刊」於八十一年五月創刊，原名「政大圖資通訊」自第九期起改名。它以圖書館學、目錄版本學、資訊科學、檔案學、博物館學相關論著為主，論文學術水準很高，收錄於「中華民國期刊論文索引」與「Library & Information Science Abstracts」，學刊的編務完全由任務小組負責，提供國內外圖書館界一片學術交流園地。資料庫測試小組已先後完成數項重要的評鑑工作，它針對新資料庫進行詳細的測試與評估，以作為引進與否的重要參考，在測試過程中



能讓同仁對新科技的研發有學習與了解的機會，是館內任務頻繁的小組之一。福利小組就像館內的小小聯絡網，除定期辦理館內各項文康活動外，每月出版「以館窺天」刊物，報導各組花絮及活動、同仁婚喪喜慶的消息、生活小常識…等，以緊密聯繫同仁間的情誼。

服務與挑戰

二十一世紀，大學圖書館面臨最大的挑戰就是「讀者的滿意度」，在資訊網路發達的環境下，讀者在乎的是更多、更新、更多元的資訊，與快速、高品質、個人化的服務。圖書館應善加利用新科技，在圖書資訊的蒐集、組織、檢索、利用指導與推廣、文獻傳遞服務…等層面，提供更主動更專業的服務，讓讀者在資訊大海中，找到正確的航路，取得所需的資訊。

幾年下來，全校師生對圖書館的肯定與支持遠高於各行政部門，它也帶來良性循環，當圖書館真正能滿足讀者的需求時，外在的環境會隨之改變，助力與支援會越來越多，相對的能提供的服務也就越來越好。以參考服務組為例，它是讀者服務的第一線，在推廣與利用指導上扮演很重要的角色，政大圖書館所推廣的服務有：研究性資源檢索課程；光碟及線上資料庫利用指導；新生圖書資訊利用指導課程；基礎檢索輔導服務；新進資料庫推廣說明會；此外並針對新生、新進老師，提供「師生使用新科技服務講習會」，進行雙向



溝通，隨時掌握師生們所需的研究資源。每年圖書館週都精心設計一系列活動以提高學生使用圖書館之能力與興趣。「館藏參考書及網路資源介紹」也是參考服務一大特色，至今已進入第四學期。每月提供一個研究主題，介紹相關的館藏參考書與網路資源（以學術性與研究性為主），由圖書館與老師、研究生合作完成，內容很有深度，除了在圖書館、網路上推廣外，還印發相關系、所供師生參考。

近年來隨著網路科技發展，電子書、電子期刊、電子報紙…等數位化館藏越來越普及，為使讀者能快速、有效的使用最新資訊，政大圖書館提供 WEB 及 Z39.50 檢索介面，便於讀者得心應手查詢資料，圖書館目前提供七十二種書目資料庫與五種全文資料庫，讀者可直接透過校園網路或 CCUL AIS 系統檢索。

政大有許多獨具特色的館藏如博碩士論文、報紙論文索引…等，將特殊館藏資源數位化以嘉惠圖書館界，是政大圖書館的另一項特色。中文報紙論文資料庫、博



碩士論文目錄資料庫製作出版，每年為學校帶來500萬以上的收入。八十四年以後因學位授與法的規定，教育部不能強制要求各校提供博碩士論文存放政大圖書館，政大圖書館遂與國家圖書館合作建置「博碩士論文全文影像系統」，由圖書館提供論文，國家圖書館負責硬體設備及相關費用，將全國博碩士論文全文數位化，讓國家圖書館擁有一份最完整的館藏，同時也可以紓解社資中心的使用人潮。二年前開始建置「報紙論文全文影像系統」，結合報紙論文索引與全文影像，它收錄台灣地區21種報紙論文，大陸地區報紙則由國研中心製作再與本系統整合，惟受限於著作權法規定，報紙論文全文影像系統僅限於政大校區使用。

目前政大總館藏量已達230萬冊(件)之多，近五年來資料成長率一直維持在6%，每年增加四萬冊的新書與一萬多冊博碩士論文，館舍空間已經飽和。本來在社科院旁計劃蓋新館，卻因地層滑動而終止建築計劃，所以政大圖書館必須朝分館的方向發展。政大的校區不大，若從經濟效益

的考量看，設置分館的理由並不充分，除傳播學院分館外，商學院分館與總館僅一條馬路之隔，進行中之分館為社科院、法學院與國際事務學院聯合分館，佔地2000坪，它們最大的功能應是紓解總館空間之不足，但在人力支援上仍是總館一大負擔。目前在自強九舍一樓設立臨時書庫，總圖地下室之閱覽室收回一半空間作書庫之用，加上網路資訊服務到家，應可彌補服務空間的不足。

資源共享擴大服務

合作共享與資源開放是圖書館發展的趨勢，由政治大學、世新大學與中國工商等三校組成的「文山區圖書館聯盟」，真正做到到社區館際間資源的互補與共享，三校的老師憑服務證可直接借書，學生憑借書證可入館使用資料。試行一年多來，政大圖書館提供服務最多，成效不錯。

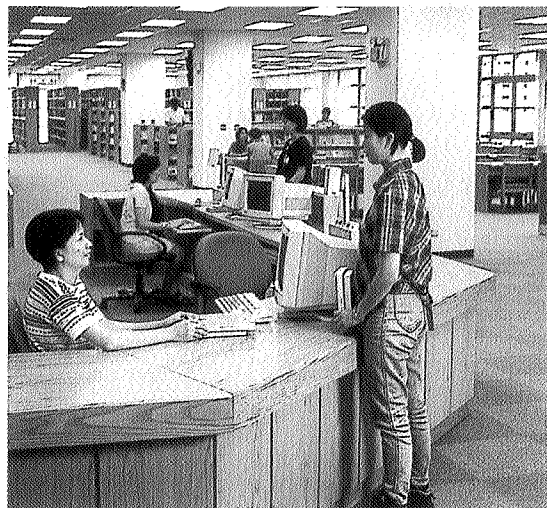
為響應終身學習社會的理念，圖書館對社區全面開放，圖書館服務量也大幅增加，以社資中心為例，有將近七成是校外讀者。為豐富社區大學的學習資源，八十七年十二月起，圖書館對台北市社區大學開放圖書資料借閱，只要擁有社區大學學生證者即可借書。

九二一大地震後，有感於災區重建計劃中圖書館是不可缺少的一環，圖書資源是最佳的精神食糧，能給予居民生活力量，社資中心特別捐贈7000多冊優良的兒童

讀物。從事心靈改革，圖書館最能發揮影響力與教化功能，近二、三年胡館長深覺文化紮根的重要性，對鄉鎮圖書館投注許多心力，她發現地方圖書館有許多默默耕耘的有心人，只是缺乏專業訓練，以及同儕間彼此的激勵，希望自己退休後，能多多關懷這項有意義的工作，讓文化紮根更深。

十年有成

十年前，胡館長接下了這項最具挑戰性任務，她就像一位開路先鋒，以前瞻性眼光與所有館員一起開創圖書館的願景，綜觀政大圖書館的發展利基，豐沛的人力資源是最寶貴的資產。胡館長有豐富的專業素養，格局大、見識廣，在館務推展上很具前瞻性，另一方面，胡館長與圖書館界互動良好學術交流頻繁，圖書館經常舉辦大型學術研討會，對館員專業學習、國際觀培養與行政磨練有相當大的助益。其次，圖書館之中級主管，年輕有幹勁、專業



知能豐富，在館務推動上能與館長充分配合。而組織充分授權，任務編組積極運作，同仁們能在和諧的工作環境下盡情發揮，形成良好的工作團隊。十年有成，如今政大圖書館已是一株茁壯的大樹，綠樹成蔭結實累累，正展露著豐收的喜悅。

本作者為成大圖書館編審

本訪問稿之完成，感謝胡歐蘭館長、林呈漢主任、陳曉理主任、陳淑芬秘書接受專訪並提供照片資料，特此致上最深的謝意。