



知識經濟時代的圖書館管理

胡歐蘭

政治大學圖書資訊學研究所教授

壹、前言

知識經濟是以智慧資源為基本配置，並配合科學技術，主要著重於知識的生產、分配和消費等因素的研究。知識經濟帶給人類與社會的影響是全面、巨大和深遠的，不僅對於整體的經濟領域是一種機遇與挑戰，同時對於圖書館界而言，也是一種新世紀的經濟革命。因為環境與科學技術的改變，知識經濟為圖書館營造了一個全新的網路訊息環境，在管理層面將突破狹隘的館藏管理，進而取代為開放的訊息資源管理，對於傳統的人事管理將運用全新人力資源管理配合先進的網路設備，提供讀者高品質的服務。

身處於知識經濟時代，對每個人來說，時間是有限且寶貴的，常見有人抱怨沒有足夠的時間去完成想要達成的事情，但有一件事情是非常公平的，那就是上天給每個人一天都只有二十四小時；人們若是在有限的時間裏慎重的選擇學習新的事物，並且有效的管理利用，那麼得到的知識會越來越多，所

發揮的功能也越來越強，就像買來的刀子，不去磨它，就會生鏽，常去磨它，就越磨越利；人的頭腦亦是如此，多加運用才會愈來愈靈活。所以每個人如何在僅有的二十四小時去應用我們所學，放在我們知識庫裏，加以應用，這就是我們今天所要談的知識。

知識 (Knowledge) 不等於資料 (Data)，也不等於資訊 (Information)。知識是結構化的經驗、價值、相關資訊和專家洞察力的融合。換言之，資料透過有意義的處理，則成為資訊，資訊進一步透過人類思考則成為知識。總之，知識是對事物的認知、經驗、探索、學習、發現、理解之綜稱，包括(註1)：

1. Know-Why 理則的知識：就是要理性的去學習知識，即是知的經濟學，知道以後要行，要懂得怎麼去用。
2. Know-How 訣竅的知識：即是行的經濟學，成功的條件，並不是在於你比別人強多少，而是你能付給別人多少，不是 How much you get，而是 How much you give。



3. Know-Who 人才的知識：知識的原體是以人爲本，強調人的重要性，著重於知道以後，如何透過人發揮出來，在管理上即是知人善任，引導單位內有長才者能有所發揮。
4. Know-What 資訊的知識：知道使用何種硬體軟體來幫助學習，以能達成知識的傳播。

因此，人們在知識經濟時代裏，要能跟得上知識的潮流就必須發揮以下兩項重要的觀點：(一)物盡其用而不隱私 - 擁有的東西要盡量使用，不然就轉送給別人以發揮最大的功用，也正如國父孫中山先生所倡導的「物盡其用，貨暢其流」之意境；(二)人盡其才而不自私 - 知識不要以自身學會爲滿足，要釋放出來，教別人也學會。

而所謂知識經濟 (Knowledge - based Economy)，根據 1996 年經濟合作發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development，簡稱 OECD) (註2) 的定義，爲直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟、創造知識和應用知識的能力與效率、凌駕於土地、資金…等傳統生產要素之上，成爲經濟不斷發展的動力！面臨知識經濟時代的激盪下，現今知識經濟時代已是以腦力取勝的時代，過去適者生存的觀念也

將轉變成智者生存。

貳、知識經濟與圖書館經營之關係

一、知識經濟建設基礎(註3)

知識經濟的建設基礎，包含了知識資產 (Asset of Knowledge) 及人力資本 (Human Capital) 兩部分。知識資產係指內容豐富，取用便利的資訊環境。知識的產生是公共性的，希望所有人都能很容易的取得，並非爲了凸顯誰比較強勢，或是擁有較多的知識資源；因此，如何使公眾能有效快捷地取得資訊是非常重要的課題。人力資本代表社會人所能給予其職務工作的健康、實力、教育、訓練與技能。換句話說，知識經濟的發展是以人爲本，而非以物爲本，而上述兩部分是建設知識經濟必備的基礎。

二、發展知識經濟之要素

發展知識經濟之要素：(一)足夠的資訊；(二)暢通的資訊傳輸與獲取方式；(三)使用資訊的知能。足夠的資訊是指圖書館要有多元豐富的館藏，以足以引起讀者利用的動機。暢通的資訊傳輸與獲取方式，表示資訊要能深入社會的各個層面，讓各階層的使用者都能便利的獲取資訊管道。圖書館現今的



經營應學習企業管理精神，圖書館不僅僅是每天開館而已，必須運用各種行銷方式打入社會各層面，例如調整開館時間，使民眾能在方便的時間前來使用，甚至是做到讓讀者在家中，便能獲得與圖書館同步的資訊；除此之外，更要想辦法掌握社會脈動，例如近年來青少年沉迷於網咖的問題，政府於全力防堵之際，圖書館可以思考，我們是否能運用既有的人才及技術，結合網咖業者，提供對青少年有益且感興趣的資訊，使網咖成爲一學習的地方，圖書館既可藉此推廣服務，更能對社會有所助益，而不是只經營圖書館卻與社會脫節。

至於使用資訊的知能代表的則是教育。圖書館是終生學習的場所，各級圖書館均是如此。所以館員擔負的角色，不僅要維持圖書館正常的運作，更要具備學習與管理知識的能力，使圖書館及其服務人員都能不斷的參與社會改造、創新知識的工作，並藉此提昇圖書館的服務績效。

三、經濟發展策略與圖書館經營

爲因應知識經濟時代的來臨，經濟部亦針對國內知識經濟發展擬定一套策略，最重要的切入點包括了加速知識累積、增進知識擴散與應用及創造良好的知識運用環境等重點。要如何達成這些目標，就實際運作層面

而言，縮小資訊的貧富差距，充實與普及知識傳遞的設備，均爲政府及民間有待努力的目標。其次，對於資訊能力及素養的培育，不僅是館員，亦應擴及讀者，使雙方教學相長，才能符合經濟效率。

參、圖書館管理在知識經濟時代之基本機制

圖書館管理在知識經濟時代之基本機制下，可說是以人爲本，結合科學化與企業化的管理模式。圖書館的管理若仍然維持被動的方式，而沒有加入企業管理及科學化服務理念的話，就絕對沒有出頭的一天。至今在管理上雖然改進不少，但腳步還是非常的緩慢，有待我們努力迎頭趕上。就企業管理而言，規劃、組織、領導、控制這四部份是行政管理的基本機制，圖書館行政方面當然也不能置身其外，但必須再加一項，就是「創新」。

一、規劃 Planning

圖書館經過決策後即制定計劃，並選擇發展方向，擬定目的及目標，最後再加以執行(註4)，規劃是否完善相當重要。以執行上來說，計劃的運作可按期限、內容及執行者加以區分。在知識經濟時代規劃的工作相當重要，規劃是指做什麼？爲什麼而做？誰



來做？怎麼做？如何分配資源爭取經費？圖書館的規劃與企業界考慮的要素大同小異，時間、人力、金錢都需加以考量。

若依期限來分，可以分長程、中程和短程(註5)。長程規劃最好訂在五年左右，這種規劃屬於策略性或前瞻性的性質，舉例來說，圖書館的館際合作，須先擬定館藏發展計畫，才能看出每一個館的特色，館藏發展計畫的期限應長些，因為要達到理想而優質的館藏，恐怕不是一年二年能夠達成的。中程大約在一年以上，五年以下，以圖書館自動化為例，大館在資料的建檔往往須費時二到三年，若勉強在一年內完成，一定會影響品質，而人力、物力也不見得能配合；短程多半在一年內可完成。

依據計畫內容可分為單項(專案)和綜合性(註6)。圖書館推出一個特定活動，就可以用專案，在一年或半年內可看到結果；若是圖書館全面性的專案計畫，每個單位則依其權責及服務範圍加以配合。

而按計畫執行者區分有三種(註7)：全館性的規劃、部門的規劃和個人的規劃。不論你的職位高低，均為單位的一分子，最基本的職責，今天上班到底要完成多少事或是上級交代的工作能否如期達成，這是個人的規劃，例如圖書出納，並不只是做好借還書，還要計畫你能為讀者做什麼事，今天應該

要通知那些讀者或跟讀者做某一方面的聯繫，使其知道我們提供的活動和服務。部門主管也需配合整體發展來做部門規劃，全館的規劃更需衡量各單位情況加以彙整。

二、組織 Organization (註8)

組織即是團隊機制，為了達成機構的目標，能夠有效運作，設計一種職務的結構，就是組織。換言之，就是機構的人員當中，每一個人都有一個職掌，結成一個結構體，彼此協調工作，達成目標的團隊機制。所以組織必定要有共同的目標，成員彼此分工合作，再加上統一的領導與專業分工，才不至於產生各行其事、分工紊亂之情形，如此才能發揮最大功能。組織設計原則上，因事設職和因人設職兩者均有它的必要性，主管如何善加分配是必須深思的，並考慮工作特點及人格特質，做到因事設職、因職用人。

職務除了分工、職權分明之外，權責對等也相當重要，不能夠要求部屬做事，卻又不授權給他，授權之後才會有責任、有職權來處理事情。在組織內部上令下達，下情上達同樣不可忽視，要求的目標必須讓部屬充分了解，同時部屬的聲音，主管要去了解，工作上如果有難處，也要掌握，給予適當的協助。當然，主管的威權分野之間要拿捏清楚，儘量做到公事公辦、私事私辦，讓部屬



能夠加以信服。

三、領導 Leadership (註9)

領導之主要角色包括指揮、協調、激勵三項。做一個領導者，重要的是能夠指揮別人完成事情，清晰的頭腦、廣闊的胸襟、高遠的眼光及見解，都是他能否領導其他人完成任務的條件。領導者除了發揮指揮的功能外，也必須於指揮時拿捏分寸，知道那些業務有必要由他出面處理，而不是大大小小的事情都攬在身上。人與人之間，難免會發生衝突，一個領導者處理衝突的時候，必須從中協調，使大家能夠朝著共同的目標前進。除此之外，部門有時會缺乏士氣，主管也要有適時的因應方針，找出原因，針對發生的原因加以激勵，使每一個工作人員都能夠保持旺盛的工作熱情，這是領導者應該有的功能。身為領導者，要能充分發揮上述功能，便須具備一些素質，如有目標、有責任感、擅於溝通、能不斷成長、具有振奮人心之品格等…，並能綜合利用這些素質來達成領導的功能(圖一)。

四、控制 Controlling

談到控制，在此並非指管制。過去在企業管理上，其實雖然有監督、管制的意義，但非操縱，而是偏向啓發動機、改善工作態



圖一：領導者的素質

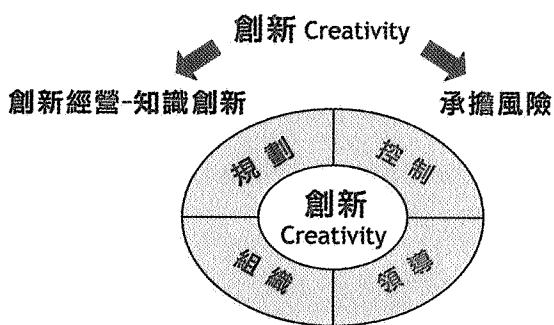
度，如何制定一個適合的工作標準，來衡量效率且達到標準。高品質的資訊服務是我們圖書館所追求的目標，我們的重點是讀者，不是館內的同仁，讀者的滿意度才是我們的服務焦點。如何來滿足讀者，是我們品質控制考核最有效的方法，也就是說，針對群眾資訊的需求，提出適當的方法及手段來滿足他們。了解讀者的需求滿意度便是建立一個回饋的系統，時時考核讀者所得到的效益，並且採用符合社會效益與經濟效益的方式，用較少的人力、金錢，做更多的事，便是現今所謂控制的內涵。

五、創新 Creativity (註10)

創新即是要有創意，重要的是怎麼運用管理機制帶出創意來，如果不能發揮創意，管理機制便是空的。創新包括許多方面，目標要創新，就是要了解讀者新的需求，深入



了解我們服務的市場；技術方面的創新，包含設備的增添和更新，藉以提高讀者使用的方便性；另外，制度、獎勵方式、經營管理方法也要能創新，這正是組織再造的內涵。組織再造確有其必要，它不是把圖書館取消，而是如何讓圖書館更能發揮服務功能，創新中會有一定程度的風險，主管要有足夠的能力承擔可能的風險，讓單位在創新中降低風險，持續成長(圖二)。



圖二：創新的管理機制

肆、知識經濟時代圖書館 管理人力資源之運用

在人力資源之運用上，人員配備的原則是人與事優質化組合。配備適當人事，每個人均安排適當的工作。要能妥善運用人力資源，工作的分析及執掌之說明書是不可或缺

的，盡力做到因事擇人，適才適用。人與事之配合，在進行調整的同時，亦須作深入之考量，兼顧人事動態之平衡，使人的潛能在知識經濟時代得以充分發揮。

談到人員的選聘，招聘具有使命感的工作夥伴是相當重要的。員工若具有使命感，不僅能順利完成上級交付任務，更會將工作當成終生事業，而組織中有如此信念的人願意投入，對單位的成長當然也有助益。在主管人員的選擇上，應採外部招聘與內部提昇並進的方式，二者均有其優缺點，如何做到激勵工作態度與鼓舞內部士氣，亦是人力資源運用上的重點，而機構內之專業、技術或非技術人員，無論是經由考試分發或公開甄選的管道，均應給予適當之訓練，以增加新知，因應現今時代之需求。

人員培訓方面，工作輪調、在職訓練、在職進修、休假進修、繼續教育等均為可行之管道，可視單位內情況交互運用。舉例來說，工作輪調之執行並不容易，必須事先做好準備，輪調前必須調查每個單位之工作狀況，同時加以宣導，說明此次輪調之功能及目的何在，不要讓同仁誤以為是懲罰；若同仁能了解輪調的真正內涵後，執行上必然更加順利。如利用在職進修的方式做人員培訓



，雖難免會影響工作，但如果能與同仁主管間協調，取得共識，訂出一套辦法，亦是值得推行的方式。總之，各種培訓方式或許都有其缺點，但只要能訂定可行的執行方式，對單位或個人的成長都有很大之益處，損失是一時，獲益是無窮。

最後，身為主管要能整合與激勵單位內的力量，除了正式組織外，也要多了解非正式組織員工間的小團體。有些問題無法突破時，主管能夠善用非正式組織間的溝通協調，問題反而迎刃而解，甚至比利用正式組織來得有用。不論是正式組織或非正式組織員工，都是可以善加利用的人力資源。總之，工作上難免會產生摩擦，無論層屬關係為何，均有賴溝通來化解彼此間的歧見，主管也該利用多元化溝通管道來整合人力資源，使人力資源在運用上得以發揮到極致(註11)。

伍、結語

在知識經濟的時代，以圖書館來說，是以讀者為服務重點，無論是任何類型的圖書館，服務對象都不應侷限於某一區域或讀者群，要能擴及其他地區與深入各讀者群。我們提供的服務並不是以我們方便為焦點，而

是以讀者滿意度作為焦點來經營。在工作流程的處理上，勢必要朝簡化流程的方向進行，避免冗長繁複的手續。今日的管理，已逐漸沒有你我之分，大家有共同目標，利用資源共享的理念與手段，當然工作流程得以簡化，亦節省許多人力、金錢，更符合知識經濟時代所追求的效率。在知識經濟時代，不管工作方式如何轉型，人是很重要的，沒有人就沒有辦法推動任何改革；人不變，工作不會變，環境也不會變，便不能創新。所以，人力資源之重要性確實不容忽視。

綜合以上所述，知識經濟時代強調以讀者為服務焦點、工作流程簡化及強調人力資源之重要性。唯有結合人員與組織的運作，才能使單位內成員不斷地參與改造，創新知識，以提升圖書館之服務績效及競爭力。現在人人都在減肥，但對我們的服務而言，不要怕肥胖，反而要增肥，肥胖是FAT，F代表信實(Faithful)，對自己的工作信實，踏踏實實去做，而且要Available，委身於事業，若能全力投入，則沒有一件事是做不好的，而很重要的一點便是Teachable，常常接受新的學習機會，並且有虛心受教的心態，這是在知識經濟時代很重要的觀念，如此才能在知識經濟時代裏，接受各種挑戰(註12)。



註 釋

1. 吳政達，「知識管理與學校行政」，現代教育論壇-知識管理與教育效能（台北市：國立台北師院國民教育研究所，民90），頁46-47
2. 林建山，「知識經濟與國家競爭政策」，行政院公平交易委員會競爭政策資料及研究中心，專題演講，民國90年10月23日
3. 同上
4. 李華偉，現代化圖書管理（台北市：三民書局，民85），頁37
5. 同上，頁40-41
6. 單行、于鳴鏞、初景利，高校圖書館管理（河南大學出版社，1999），頁72-73
7. 同上
8. 陳海鳴，管理學概論-理論與實證，第四版（台北市：華泰，1999），頁164-168
9. 周三多主編，管理學-原理與方法（上海市：復旦大學出版社，1996），頁289-291
10. William A. Marsteller 著；吳世家譯，創意管理=Creative Management（台北市：滾石文化，2000），頁63-71
11. 同註8，頁233-244
12. “ FAT ” 此詞係由三個英文字母（Faithful，Available，Teachable）的第一個字母所組成，最先由香港教會界在教會與靈命成長培訓時所使用，意指「信實、委身、受教」。

本文為「知識經濟時代之圖書館服務系列（一）研討會」演講記錄，由邱棠毅先生記錄，並經主講者寓目同意刊登。