



圖書館經營策略規劃- 成大圖書館經驗

Library Strategic Plan: Experience of National Cheng-Kung University Library

羅思嘉

成功大學圖書館講師

【摘要】

圖書館策略規劃的目的，是希望藉由對圖書館設立目標與任務的瞭解，能夠有效的運用各項資源，規劃各種完成任務的方法與策略。民國九十一年初，配合學校中程計劃的修訂，成大圖書館改變過去由下而上的規劃架構，改以由上而下的模式，重新審視過去歷年所訂定的發展計劃，從圖書館發展目標開始，逐一擴充至工作項目與執行策略的設計，重新討論圖書館的經營策略，完成2002年至2005年的重點發展計劃。本文將就策略規劃歷程做一討論，並以摘要方式呈現圖書館策略規劃所獲得的結果。

【Abstract】

The strategic plan provides the goals and objective of the library and the means by that the library intends to reach them. During the planning process, the library could identify the actions necessary to be taken by the library to promote itself or its services. Early in year 2002, the University revised the short-term strategic plan. As a member of the university community, the library was asked to be part of the project. The top-down method was used to achieve the task. This article reviews some basic characteristics of strategic plan process. The outline of the library strategic plan will be also present in this paper.

【關鍵詞】：大學圖書館、策略規劃

【Keywords】：University Library、Strategic Plan



壹、前言

除了遵循既定的服務方式，圖書館透過不同任務與新的工作設計，提供讀者所需的資訊服務。就圖書館營運而言，要有效地提供資訊服務、完成各種服務工作，組織的運作與管理必須具備因應外在與內在改變的能力，適時的就所面臨的變化，調整與工作有關的經營或服務策略。策略規劃(Strategic Plan)即是藉由對組織目標與任務的瞭解，設定、規劃可以達到機構設立目的之各種不同方法與策略，並從中找尋一較有效的方式，推動工作任務的完成。

成大圖書館於民國九十年四月遷入目前館址，同年六月正式開放對外營運。除了空間的擴增，組織架構的重整、服務動線與機制的改變、資訊軟硬體的增加、讀者期望的提高以及館員對自我專業的要求，種種異動使得遷入新館後的圖書館成員，對於圖書館營運與未來發展產生自覺的省思。

延續既定的經營策略，圖書館每年均會回顧資訊環境的變化、規劃的發展重點以及可運用的資源，配合學校整體發展，適度調整營運策略，以利各項館務的推動。民國九十一年初，配合學校中程計劃的修訂，圖書館突破過去由下而上的規劃架構，改以由上而下的模式，重新審視過去歷年所訂定的發展規劃，從訂定圖書館發展目標開始，逐一

擴充至工作項目與執行策略的設計，完成2002年至2005年的發展計劃。本文將就策略規劃之歷程做一討論，並以摘要方式呈現圖書館策略規劃所獲得的結果。

貳、何謂策略規畫

策略規畫是決定組織設立與經營目標的過程，其中包括組織目標的修正、可用以達到目標的資源、目標過程中所涉及的各项政策訂定與執行。而其主要內涵是訂定組織發展方向、目的及各項工作的期望產出。從圖書館的營運角度來看，策略規畫的目的是訂定營運的目標及目的、設計可完成工作、達到目標的方法。換言之，透過策略規畫，圖書館的管理階層與實作人員能夠對於組織的成立宗旨、預定目標、經營方針、經營策略、政策、資源分配、落實方法以及評估步驟有更清楚的瞭解與掌握，以有效地透過不同的工作設計，資源利用完成所被賦予的任務。

圖書館策略規畫是一項內容繁瑣的工作，必須透過組織成員的共同合作，由上而下，從管理階層推動相關的訂定工作。所謂由上而下，可從組織面及內容面來看：策略規劃工作必須是由組織架構中的管理層級推動，也就是說必須是領導者體認並思考組織所能發揮的功能與可扮演的



角色，透過組織架構將規劃藍圖推銷給所有組成份子。就規劃內容而言，亦是以從大到小的方式訂定。從設定發展目標為起始，進而規劃設計不同的子目標或活動，以完成所規劃的任務，並訂定實際的執行步驟(Rigg, 1984)。

從策略規劃的執行過程及目的，其內涵意義包括了控制、協調以及資源的投入(Corrall, 1994)。所謂的控制，是希望透過策略規劃能夠控制未來的發展方向，並對成果能有所掌握。協調則意味著組織間的整合，包括整合不同觀點與業務重心以達到所規劃的整體目標。資源的分配則是就所規劃的目標及協調結果，將資源投資在最具完成設定目標效益的工作任務上，或依據配合比重做適當的分配，使得經費資源或人力資源均是配合一明確發展方向加以運用。

就時間觀點來看，策略規劃的時間範圍多介於三至五年，以利規劃內容的推動，並保有因應實際發展修正的彈性。隨著內部與外在環境改變的加快，規劃內容所包括的時間可能縮短。對於組織發展來說，策略規劃原則有其必須性，同時必須具有一定的時間延展性與貫徹性，也就是說組織發展的大方向原則不應隨時變動，以避免造成資源的浪費與增加工作推動的困難度。以圖書館為例，不論獨立存在或附屬於母機構之下，其

成立的中心精神不應因為環境變化而有急遽改變。其階段性任務或執行方法，也許會隨時空需求而有所不同，但是其基本服務目標與任務精神，應具有基本的執行方針與共通的本質。以持續的時間來看，此一共通本質或執行方針即為圖書館的長程策略規劃，而所訂定的短、中程策略規劃，均是為達到長程規劃目的而設計的。大學圖書館的成立，主要是以滿足學校教職員生的資訊需求，包括研究、教學與學習等；資訊科技的變化或許改變了圖書館為達到滿足資訊需求目標所採取的手段，在不同時間有不同的重點目標，但是其中心精神仍是在於有效地支援大學社群的資訊需求。

參、策略規畫的必要性 及預期成效

策略規劃本身所具有的特質之一是促使組織對於發展與可能面臨的狀況進行預測及分析。透過這樣的預測，可以推估各項活動及工作可能產生的結果，同時就不滿意或可能產生問題的部分進行調整。簡單的說，是希望透過規劃，獲得較好的工作績效與結果。策略規劃的必要性多是從能夠對組織運作產生何種益處著眼。以圖書館為例，如果領導者、管理者以及工作



執行者對於組織成立的目的與目標能夠有一清楚的掌握，各項工作的設計與執行是以配合整體目標為主，執行工作的人員能夠瞭解所執行的工作任務在整體目標達成上扮演的角色與地位，無形中可激勵工作人員對於工作的投入。資源方面，遵循相同的發展方向，能夠更清楚把握各項工作間的輕重緩急，以將經費與人力資源做更有效的運用。若能夠達到上述之狀態，那麼圖書館將可以更有效率的完成所被賦予的各項工作。對於所服務的對象或所屬機構，也可充分的推廣其各項業務。這些目標的瞭解、任務設計的配合、角色的掌握等，都是策略規劃在過程與結果中所要達到的目標。簡而言之，策略規劃的主要目的為：

- ◆ 釐清組織的設立目的與目標
- ◆ 決定發展方向與工作之優先順序
- ◆ 提供一個政策與決策的執行架構
- ◆ 有效的分配與使用所擁有之資源
- ◆ 掌握過程中可能產生的問題與主客觀環境的限制

策略規劃的目標是希望能以系統化、團隊化的方式規劃業務工作的推動。圖書館所屬人員能夠因為掌握圖書館的發展方向，更有自信的執行相關工作，從各個不同角度考量經費的運用，得以藉由對工作

成果可產生具有影響的瞭解而激勵館員的工作效率，增進組織部門以及團隊間的合作，並提高工作滿意度。

肆、圖書館策略規畫與步驟

目標或任務的完成必須依循明確的策略加以推動與進行。圖書館內部的各個部門必須就所設定的任務，設計相關業務工作，規劃可以完成任務、達到目標之策略與執行步驟。策略與執行步驟的規劃需要圖書館工作人員高度的參與，透過所負責的業務，從不同角度分析、設計。除了與目標的符合程度外，設計策略與執行步驟時必須包括考量所需要的時間、一致性、可用資源、可完成度、是否切合實際、清楚可知、可能發生之風險 (risk)、與所屬機構目標與策略的符合程度、可行方案、以及對讀者的影響與益處等不同面向 (Rigg, 1987)。

圖書館工作與資訊服務是一個團隊工作，規劃之進行需仰賴內部不同部門的高度合作與協調。因此策略規劃是由上到下，由簡而繁的設計，必須要求組織內部各個部門積極參與，讓各部門成員充分瞭解圖書館營運目標與任務，共同擬定各項任務的執行策略與步驟。策略規劃的執行過程大致可分為瞭解所屬機構的發展目



標、外在環境以及機構的發展、分析現有狀況與需求、訂定或修正設定之目標、規劃完成設定目標之活動及執行步驟、工作的推動、資源的爭取...等。

一、檢視學校與圖書館既有發展目標

審視圖書館的設立宗旨與目標，就圖書館設立的主要目的、所屬機構的職責進行分析，並瞭解過去及現況的發展方向，是否符合所訂定的目標。圖書館的各項發展必須配合所屬機構的目標予以規劃。圖書館的成立宗旨多是以較為簡單、清楚的方式訂定，對實際營運來說必須規劃以達到設定目標的相關任務、任務目的以及可行之策略。

二、參考其他學校及圖書館之發展目標

如同研究工作的推動，站在巨人的肩膀上往往可以看得更高更遠。各學校或圖書館發展或許有獨特之處，但藉由經驗的分享，可以縮短圖書館在經營規畫與工作設計方面所需的摸索時間，同時藉由他人的經驗可避免一些在過程中可能產生的問題，以提高發展及後續執行的效率。

三、現況分析

策略規劃不單是訂定圖書館未來發展方向，同時也是為經營上所遭遇的困境尋求一解決方案。不論是規劃未來或改善現

況，分析圖書館過去表現與評估目前狀況是必要的步驟。透過對現況的充分掌握才能夠發揮所長，爭取資源強化現有狀況 (Corrall, 1994, Jacob, 1990, Rigg, 1987)。

大多數的圖書館較少單獨存在，多是屬於某一機構，因此現況分析包括內部與外部狀況的分析。對學術圖書館來說，其發展多受到所屬機構政策與可支援資源之影響，在規畫上必須整體考量外部需求與變化，整合內部現有狀況，作為訂定工作策略的基礎。評估分析可從幾方面著手，包括圖書館優勢與長處、需要改善之弱點與不足之處、圖書館所面臨的競爭對手、提昇自我競爭力以去除可能的威脅，以及內部或外在環境的發展機會，以讓圖書館在資源、工作或是形象上能夠有所突破。

現況分析過程中，可供參考的相關文件是掌握現況的一項必備工具，從相關文件中可取得做為規劃過程中需參考的資訊，其中包括年度報告、歷年之中程計劃書、各種業務統計資料與使用者調查、各組業務規劃文件、其他圖書館之策略計劃...等，這些參考文件必須經過有計劃、長時間的蒐集，規劃過程中亦應思考在各個工作執行過程中，有哪些必要蒐集的資訊。



四、組織內部討論與參與

組織中人力資源的價值往往是組織最有價值的資產，相較於其他有形或無形的資源，各種任務規劃需要經由好的工作人員執行落實。策略規劃需要經過組織內部成員的詳細討論。一方面可以就不同面向瞭解組織業務的各個現有狀況，配合整體發展訂定；另一方面可藉此取得工作同仁對於發展規劃的認同，藉由認同與對工作目標的瞭解，提高工作推動的效率。

五、設定預期發展目標，規劃工作項目

架構於上述的工作成果，策略規劃必須訂定發展的目標，並就目標規劃相關的工作項目與執行策略。在工作規劃的同時，除了工作的內涵，也應訂定任務所欲達到的成效及評量的方式，以做為後續階段評估與改進的參考依據。

六、資源的爭取與運用

圖書館的經費資源可分為三部分：館藏、服務與人事，其中圖書館最能直接運用的是圖書儀器費與業務費。經費的運用除了依照政府的經費使用規定外，必須與所屬機構與服務對象協調。以大學圖書館為例，圖書館在經費運用時必須考慮到校內不同系所的需求、新課程的規劃與實施等，並在各個單位間取得一定的共識。經

費運用的結構多是行之有年，彈性運用的服務有一定的限制。圖書館可運用的資源多是來自於所屬機構或者是公眾稅收，在運用上有其必須遵守一定的經費規範，相較於私人企業，變通性較小，必須依照一定的程序申請經費，或者是仰賴經費運用觀念的改變，才能夠有突破性的做法。

伍、風險控制與危機處理

除了上述的各項工作，策略規劃另包括風險控制及危機處理機制的設計。圖書館多為非營利單位，成本控制與危機處理向來不是營運管理上著重的一環。但隨著資源利用效益概念的突顯、競爭環境的改變，圖書館在經營策略上必須納入風險控制以及危機處理的機制 (Bryson, 1988)。

一、風險控制

相較於企業經營，多數圖書館為非營利性單位，不像營利單位以經濟效益為導向，成本考量以及效益回收要求多非主要訴求。但即便如此，亦不代表圖書館在推動各項業務上不需要考慮人力、經費、行政、空間...等資源。尤其面臨各項資源有限、競爭對手的績效以及所屬機構與使用者對於績效品質的要求，圖書館在進行各項策略規劃時，除了上述所提及各個考量



面向與步驟外，風險控制亦是策略規劃過程中必須考慮的。依照圖書館資源進行規劃、避免運用圖書館無法充分掌握的資源、預留規劃的彈性空間、以及考慮可能的執行變數、問題與解決方案等，均能將規劃執行遭遇問題的可能性降到最低。

二、危機處理

策略規劃中的各項設計多是依據一般狀況所規劃的，但現實生活中往往面臨到一些突發性的狀況，或是在規劃時未考慮到的情境，使得無法依照預期設定的方式執行或根本無法執行。因此在規劃或設計執行策略過程中，規劃者必須儘可能設想各種情境，預測情境的發生對於任務執行會產生何種影響，是否會造成工作推動上的困難，並進一步設想可能的解決方案。

陸、圖書館策略規畫之實作

成大圖書館 2002-2005 年發展計劃所採取的訂定策略是由上而下的方式，不同於以往由下而上，由圖書館內部各組就其組務特色訂定發展目標以及所需資源，再彙整出整體目標與計劃。此次所採取的方法是先訂定圖書館發展之整體目標，再就圖書館館藏蒐集、資訊組織、服務設計與相關支援工作...等面向，規劃各個工作項目。

而各組再依照業務相關屬性規劃單一或跨組的執行方案與完成任務。其中步驟包括文獻與文件分析、訪談、資料分析、計劃之訂定與修訂。

一、文獻與文件分析

文獻分析主要是從發表文獻中找出理論與實務的相關文獻，做為基本之參考資料，同時透過網際網路與人際網絡蒐集各館所訂定之發展策略資訊。文件分析則是就圖書館各個營運統計資料，瞭解圖書館在資源、館藏、服務機制以及服務成果各方面的現況，並進一步分析可發展的方向與遭遇的問題。外部文件亦在分析的範圍之中，其中包括學校所訂定之發展計劃、成立系所的發展重心，以及圖書資訊環境的各項相關發展與計劃，如圖書館發展白皮書與聯盟發展計劃。

二、訪談

透過與圖書館館長及各組主任的訪談，瞭解圖書館領導階層對於組織發展的規劃與期許，而與各組主任的訪談則是從其所負責的業務，就不同的角度瞭解各組業務推動現況以及對於未來發展的規劃。透過管理階層的訪談結果，可更清楚的勾畫出圖書館發展目標的架構，以及發展重點工作業務、發展方向與可能的困境。此



次規劃較大的問題是受限於完成時間，以致館員參與程度有限。由於需配合校方完成之時程要求，除了小規模的討論，未能夠大範圍與館員面對面的直接討論。後續規劃中，館員參與程度的提昇是積極努力的目標。

三、資料分析

獲得訪談內容後，將所得到的相關訊息與圖書館內部、外部的相關文件做一整合與分析，從中找尋共通點，以利圖書館發展目標及工作目的整理與訂定。

四、訂定發展願景與規劃工作項目

依照資料分析結果，與圖書館管理層級共同訂定圖書館發展整體目標，進而以分組方式訂定配合工作項目及執行策略。

五、發展計劃的修訂

由於無法完整且全面與館員針對策略規劃進行直接討論，策略計劃草案於完成後以任務分組方式，交由各組進行相關工作與目標成效的討論，提出修改建議，再重新整理並確認策略計劃的完稿。

柒、圖書館 2002-2005 年 發展計劃綱要

配合成功大學校務發展計劃，圖書館

將策略規劃的成果訴諸於文字，文件中包括圖書館成立宗旨、中程發展之目標、發展現況與瓶頸、規劃達到目標工作項目以及採取之執行策略。以下以節錄方式整理發展計劃中的目標及工作項目條列規劃內容。

一、目標

圖書館之中程發展規劃將繼續強化資訊科技在圖書資訊服務的利用，充分將資訊技術的運用，從圖書館業務層面延伸至讀者服務相關業務，在人力及經費資源上，努力爭取各個不同來源的支持。2002至2005年圖書館將朝兩個主要目標發展：

健全讀者導向的資訊服務架構

加強數位化及網路化的資訊服務

二、重點任務

配合既定目標，圖書館將從館藏發展、資訊技術、服務機制、人力員額、經費運用、合作推廣等幾個方向訂定標竿及規劃業務，以建立讀者導向的資訊服務架構並加強數位化及網路化的資訊服務等兩大發展目標。

(一) 館藏發展

延續過去的發展脈絡，圖書館在未來四年內將逐步完成館藏發展政策的修訂，以



均衡為前題發展重點館藏、強化數位館藏等幾項重點工作。重點任務包括

1. 館藏發展政策

- 修訂館藏發展政策
- 館藏評鑑之實施
- 訂定館藏汰換策略

2. 均衡發展圖書館館藏，發展重點館藏

- 重點採購計劃
- 建立期刊核心館藏
- 強化數位館藏

(二) 強化資訊檢索服務

加強數位化以及網路化服務，包括館藏資源推薦作業自動化、跨平台多系統的資訊檢索服務、架設電子參考台、以及提昇館藏資訊檢索系統的功能等。

1. 館藏推薦流程自動化

- 建構出版目錄資料庫
- 推薦系統規劃與設計

2. 圖書館作業自動化系統功能提昇與整合

- 圖書館作業自動化功能的提昇
- 館藏目錄、期刊文獻索引整合檢索系統
- 圖書館業務自動化系統的整合

3. 電子參考台的設立

- 建立參考諮詢問題題庫

- 擴充電子參考館藏

- 架構線上即時回答問題機制

4. 強化館藏目錄檢索功能

- 增加書目記錄與權威記錄連結
- 強化書目記錄之主題標目著錄與連結
- 電子資源編目與線上連結
- 館藏資訊品質控制

(三) 強化讀者導向服務機制

進行不同型式的讀者研究，以讀者需求為導向，設計圖書館服務。強化讀者資源利用教育活動之設計，加強讀者對於圖書館、各項資訊服務及資訊檢索與利用的掌握度。

1. 讀者研究

- 館藏使用行為研究
- 資訊搜尋行為研究

2. 圖書館利用教育

- 基礎及進階利用課程的規劃
- 網路圖書館利用教育課程規劃及實施
- 系所導向的利用課程

3. 個人化資訊服務

- 系所課程相關課題資訊導讀
- 新知專題選粹
- 個人資訊提供機制之建立

4. 強化各系所圖書館業務聯繫人機制



- 規劃、擴充圖書館業務聯繫人機制

- 圖書館業務聯繫人計劃的推動

(四) 圖書館建築及空間設計

評估、調整現有圖書館空間與設備使用狀況；進行舊館建築評估及設備汰換之必要性，進行系統化的整修，以維持其可用度。

1. 強化圖書館建築軟硬體設備

- 圖書館軟硬體使用績效評估
- 軟硬體設備補充汰換之規劃與實施
- 營造內部環境人文氣氛及美化館舍外部景觀

2. 舊館設備汰換與建築整修

- 舊館使用現況調查與評估
- 舊館設備汰換之規劃
- 設備汰換計劃的實施與評估
- 改善環境佈置，增加閱讀氣氛

(五) 人力配置及館員專業素養的提昇

在人力有限的情況下，透過館員專業素質的提昇，強化圖書館服務之績效，主要策略將以人力配置與人員能力提昇兩方面著手。

1. 人力員額需求規劃

- 各組業務專業需求分析
- 圖書館人力專長檔之建立

- 人力運用評估調查

- 人力員額之擴編規劃

2. 替代人力規劃

- 義工制度的推動
- 圖書資訊與勞動服務的結合
- 工讀生人力的運用

3. 館員繼續教育

- 館員進修規劃與實施
- 圖書資訊專業學程的可行性分析

(六) 館際合作及社區服務

透過館對館的合作、加入資源共享聯盟、合作館藏發展等方式，提供讀者更多管道取得資訊。圖書館也將推動館員專業資源分享相關的計劃，首要是以圖書資訊利用教育為試行目標。

1. 擴大館際文獻傳遞服務

- 參與國內資源共享聯盟
- 擴大校際期刊聯合訂購計劃

2. 「圖書資訊利用」聯合課程

- 「圖書資訊利用」聯合課程的規劃
- 爭取合作圖書館推行課程之試辦
- 擴大課程的推廣

(七) 經費

透過經費分配方式的調整與實施，提高



經費運用之效率；以爭取系所圖儀費之支援與校外資源爭取，擴大圖書館可用之圖書儀器經費。

1. 圖書儀器採購經費分配的調整規劃與實施重新設計圖儀經費分配之計算公式擴大圖書館對經費運用之協調與掌控空間。
2. 爭取系所圖書儀器採購經費的整合運用修訂館藏發展政策、核心期刊及重點學科館藏發展政策及推廣新訂之政策，爭取各系所之認同。
3. 校內外資源的爭取

爭取系所、研究中心及醫院經費上之支援、推廣圖書館之友活動及募集企業團體贊助。

捌、結語

從營運角度來看，不論是哪一時期，大學圖書館均擔負兩大任務，一是保存過去人類智慧成果，提供後續研究所需資源；另一則是持續收集並提供現今資訊的檢索與使用，以滿足校內教學、研究所需。策略規劃的目標並不是製造一份文件，而是希望藉由訂定規劃的過程，能夠更充分掌握學校發展方向與圖書館經營策略，以有效進行工作規劃與推動，完成所

被賦予的任務。此次圖書館在相當有限的時間，但圖書館成員最大的支援下，嚐試以不同於以往的方式訂定圖書館的發展計劃，其中訂定的工作項目也已於計劃完成後，紛紛透過單一或任務編組的方式逐步展開。

訂定的計劃仍有需多成長的空間，需要如琢磨鑽石一般，透過不同的技術加以修飾。但未來在提高館員參與度及認同感的建立之下，相信各項工作的推動與完成，能夠為成大圖書館的運作帶來另一新的氣象。

參考書目

- Badu, E. E. (1999). Developing an information provision strategy for university libraries in Ghana. *Libri* 49(2): 90-105.
- Bryson, John M. (1988). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clack, M. E. (1995). Managing organizational change: the Harvard College Library experience. *Serials Librarian*, 25(3/4): 149-61.



- Clack, M. E. (1995). Values, a process of discovery: the Harvard College Library's organizational values process. Library Administration and Management, 9(3): 146-52.
- Corrall, Sheila (1994). Strategic Planning for Library and Information Services. London: The Association for Information Management.
- Franco, M. L. A. & Diaz, R. I. (1995). Strategic planning of human resources in the library system of the Pontifical Catholic University of Chile. Library Management, 16 (3): 15-23.
- Gorman, Michael (1991). Strategic planning: implementation and first-year appraisal. Journal of Academic Librarianship, 17(1): 10-15.
- Have, E. D. T. (1993). Serials in strategic planning and reorganization. Serials Review, 19(2), p.7-12, 48.
- Jacob, M. E. L. (1990). Strategic Planning: a how-to-do it manual for librarians. New York, N.Y.: Neal-Schuman.
- Lee, S. & Clack, M. E. (1996). Continued organizational transformation: the Harvard College Library's experience. Library Administration and Management, 10(2): 98-104.
- Riggs, Donald E. (1984). Strategic Planning for Library Managers. Phoenix: Oryx Press.
- Riggs, Donald E. (1987). Entrepreneurial spirit in strategic planning. Journal of Library Administration, 8: 41-52.