



# 大學圖書館策略規劃與組織改造 ——以臺師大圖書館為例

柯皓仁

國立臺灣師範大學圖書館館長

「品質管理」是機構或單位為提供高品質產品與服務的重要任務，同時也是必須持續循環的過程。對圖書館來說，執行品質管理必須先進行內外部的組織性分析，包括環境掃描與強弱危機分析（SWOT Analysis）等，再根據分析結果定義出圖書館的願景、使命與價值，同時訂定長短期目標，進而根據目標制定方案、方向與行動策略；當執行策略一段時間後，更應檢視各項圖書館服務品質是否維持或提升，以評估是否達成目標，同時進一步持續修正長短期目標、資源分配及行動方案。

向來大家較熟悉ISO9000系列標準、TQM全面品質管理或平衡計分卡等品質管理議題，但其範疇實更廣泛且具更大方

向的概念。在全面品質管理或商業界進行品管脈絡下，有四個英文字Plan（P）、Do（D）、Check（C）、Action（A），是執行品質管理過程中相當重要的步驟，不管是否有文件規範PDCA的概念，在執行過程中都要有PDCA的精神並予以實踐，也就是說PDCA是進行品質管理循環過程中不可或缺的元素。

## 壹、漫談策略規劃

執行品質管理需要制訂「策略規劃」，策略規劃是圖書館品質管理的重要環節，目的在於實現圖書館高品質的產品和服務。策略規劃的內容包括：SWOT分析、使命陳述（Mission Statement）和願景陳述（Vision Statement）。在品質管理



過程中，SWOT分析很重要，圖書館願景、使命與價值則是較長期的規劃，可據此訂定長期發展目標，再於長期目標下再訂定短期目標，接著要訂定行動方案，更重要的是如何將有限的資源準確地投注到行動方案，因為空有行動方案沒有配套人力與資源投入，再完善的行動方案仍無法有效被執行。

而當行動方案執行到一個階段時，必須針對方案進行績效評估，檢視所訂定的目標是否達成，再視實際狀況調整並修正長短期目標、資源規劃和行動方案，以確實提升圖書館的服務品質。因此，當訂定長短期的目標與行動方案時，就是在規劃（Plan）、接下來落實執行（Do）、進行績效評估（Check），而當發現與原本規劃之執行結果有所出入時，更要開始行動（Action）檢討原本規劃內容是否需加以調整。

「使命陳述」是簡單扼要地總結圖書館存在的目的或理由，以及圖書館在社區中的角色，也就是圖書館在母機構或城市裏扮演什麼樣的角色？價值在哪裏？透過使命陳述將這些重要概念加以描述。而願景陳述和使命陳述有些類似但又不太相同，「願景陳述」主要描繪圖書館渴望未來達到的境界，亦即放眼未來、勾勒完美的理想境界，所以願景一定會有一些目標

是現階段無法達成，但又可透過願景陳述把圖書館未來想像預先勾勒。也就是說使命陳述主要是描述圖書館的角色、定位，而願景陳述則是描述圖書館的未來。

另外，目標（Goals）和目的（Objectives）兩者也很難區別。「目標」可以用以驅動圖書館前進的中程目標，作為圖書館實踐願景與使命的藍圖，包含圖書館的發展、前導計畫、改善計畫等。因為目標是經由使用與願景陳述衍生而來的，所以是具體可實踐、成果導向、有時間性且可評量的。至於「目的」則是特定、可量化、可獲得的近程指標，往往用以評估組織實踐目標的程度，必須是可行動、可確認的、有時間性且有明確和可衡量的成功要件，通常會以階層方式陳述。

行動計畫（Action Plans）則是實踐目標與目的之具體行動，通常以專案計畫的方式呈現。行動計畫通常是一年期或更短，在計畫中會明訂達成特定目標與目的所需的資源、責任分配、預算與時間規劃，例如：當你設定希望提升大學師生閱讀能力的目標後，就會開始計劃舉辦幾場讀書會或其他活動等具體行動，而舉辦這些活動之目的是為讓師生的閱讀能力得以提升。

## 貳、臺灣師範大學圖書館策略規劃

每個圖書館的策略規劃會因所處地域與學校性質、特色不同而有差異，策略規劃採取的行動方案也會不同，例如：A圖書館推出的創新服務，不見得適用在B大學圖書館；而教學型大學圖書館與研究型大學圖書館扮演的角色不同，策略規劃也會不同。因此，教學型C大學圖書館經常會在某社會事件發生後熱點上立即舉辦展覽或書展值得稱許，但研究型大學的D圖書館未必需要跟進。以臺灣師範大學圖書館（以下簡稱臺師大圖書館）為例，館員主要將服務重點放在學科服務及資源利用教育訓練，在舉辦展覽及書展任務上，每年只會搭配世界閱讀日、臺灣閱讀節等節期，經由腦力激盪產生創意點子後，推出數個較大型活動而已。因此，圖書館進行策略規劃時，需以自身在校園及社會扮演的角色來決定適當執行哪些行動或活動，而非一味地跟進與仿效。

而策略規劃制定過程，則包括：需搭配母機構策略規劃；掃描國際、國內大學圖書館發展趨勢；SWOT分析；由館長、副館長、組長／主任、編審參與討論；定案後於年終館務會議宣達，以及需搭配策略規劃進行年度工作計劃等。而其規畫書內容則包括：前言、圖書館現況、SWOT

分析、願景、使命、核心價值、目標與策略焦點及逐年工作重點與KPI等。

### 一、搭配母機構策略規劃

臺師大圖書館為什麼選擇在2018年2月制訂策略規劃呢？因為2018年2月新校長上任且配合校務發展計畫之制定，且為何策略規劃訂四年期呢？因為校長與館長的任期是四年；由此可知，圖書館的策略規劃是必須扣合校務發展計畫的。

以臺師大為例，第二次五年校務發展計畫以學術單位為主，今（2019）年已開



圖一 臺灣師範大學校務發展計畫



始討論下一階段的校務發展計畫。當學校在擬定新的校務發展計畫時，校級行政團隊會先將學校定位、願景及目標列出（如圖一），接著請行政單位和學術單位根據校方的定位、願景及目標訂定各單位策略規劃並予以相互扣合，或是思考透過什麼計畫以達成學校發展的目標。

對圖書館來說，如何將這些定位、願景及目標納入規劃中，以便使策略規劃與校方訂定的目標相吻合非常重要。同時，也需思考現有正在執行或未來的策略規劃，可如何與校務發展計畫整合或進行滾動式修正。因此，臺師大圖書館在支持母機構校務發展前提下，將提升師大能見度與影響力、創建激發靈感的第三場域、鼓勵學生全人發展及促進國際化等四大目標列入策略規劃中。

## 二、掃描國際、國內大學圖書館發展趨勢

美國大學與研究圖書館學會（ACRL）每兩年會進行分析，並發表學術圖書館未來發展重要趨勢（Top Trends），隔年則進行環境掃描（Environmental Scan）；另外，還有一份Horizontal Report Library研究報告，這些資料皆是掃描國際學術圖書館的發展趨勢，可作為各館制訂策略規劃時重要參考來源。

2017 ACRL Environmental Scan（學術圖書館環境掃描）聚焦於11個主題，包

括：

- (一) 整體高教環境：較高的高教資金、高漲的高教費用、入學趨勢、教育的新形式：能力導向教育，另在臺灣還有少子化問題。
- (二) 資訊素養議題：高等教育資訊素養框架、圖書館與假新聞。
- (三) 數位保存。
- (四) 開放科學與開放資料。
- (五) 研究資料皮用。
- (六) 學術傳播。
- (七) 公開取用與館藏管理趨勢。
- (八) 館藏評鑑與分析。
- (九) 研究評鑑與指標。
- (十) 規劃與設計學術圖書館空間。
- (十一) 圖書館與社會正義。

而2018 ACRL Top Trends（學術圖書館發展的重要趨勢）報告書則提出以下重要趨勢：

- (一) 出版商與資訊提供商版圖變化。
- (二) 假新聞與資訊素養。
- (三) 圖書館的專案計畫管理方法。
- (四) 教科書負擔能力與開放教育資源。
- (五) 學習分析、資料蒐集、倫理道德議題。
- (六) 研究資料集取得、文字探勘、資料科學。
- (七) 館藏管理：採購模式發展、開放取用



館藏發展策略與資助方案、傳統印刷式館藏。

2018 ACRL Top Trends報告中，曾提到圖書館的專案計畫管理辦法可分為兩個層面：其一圖書館是否能成為教師的研究夥伴？因為當圖書館與教師的研究專案產生關聯時，圖書館會需要幫教師進行一些計畫管理；其二圖書館必須創造出新興任務，並構思執行達成任務的時程。其次在開放教育資源方面，由於教科書價格昂貴學生無力負擔，所以開始有OER（Open Educational Resources）與Open Access的概念，圖書館也應將其一起列入策略規劃中。

而學習分析、資料蒐集、倫理道德議題，則會牽涉到數位人文（Digital Humanity）和數位化學術研究（Digital Scholarship），所謂的數位人文是指如何用數位化的資訊與科技，協助人文歷史社會學者做研究，而數位化學術研究則是學者怎樣應用數位化的方法、數位化的資料、數位化的分析進而產出研究結果；無論是數位人文或數位化學術研究，都將牽涉到研究資料集取得、文字探勘與資料科學，亦即AI人工智慧、大數據等技術，當新科技發展時圖書館要如何導入並應用呢？以香港中文大學圖書館為例，該館設有一個空間試著導入數位化學術研究相關

軟硬體，甚至找學生協助提供相關服務，但當某個圖書館因館員人數有限，且以資深館員占大多數又未具備科技理工學識背景時，該圖書館應如何與校內教師及系所維持良好關係，讓教師願意把圖書館當作實驗場域，就會成為需要列入考慮的選項之一。

此外，這幾年國內各校開始進行校務研究，校務研究相當重視學生學習成果，因此，學習分析（Learning Analytic）也不容忽視。欲了解學生的學習成果與哪些因素產生關聯時，必須以學生的學習成果加上各種因素加以分析，其中一個因素就是學生利用圖書館的情況。圖書館的日常工作大致分成70%常態性及30%學校或長官交辦創新或必須腦力激盪開發的新任務，臺師大圖書館在執行創新任務時，首先是由館長先去了解及吸收新知，接著以讀書會或親自授課方式，幫助館員們接收新知後，再採任務小組一起研究討論與推動。

Horizon Report Library Edition 2017則列出學術和研究圖書館導入科技的重要趨勢、阻礙因素及重要發展：

(一) 加速學術和研究圖書館導入科技的重要趨勢

1. 短期（1至2年）：研究資料管理；重視使用者經驗。





2. 中期（3至5年）：以顧客為創建者；重新思考圖書館空間。

3. 長期（5年以上）：跨機構合作；學術紀錄不斷發展。

### (二) 阻礙學術和研究圖書館導入科技的重要挑戰

1. 易解決：圖書館服務和資源的可取用性；改善數位素養。

2. 難以解決：適應未來工作樣態；維持持續的整合、互操作性、協作計畫。

3. 極大阻礙：經濟與政治壓力；擁抱根本改變的需要。

### (三) 學術和研究圖書館在科技導入的重要發展

1. 1年以內：大數據；數位化學術研究科技。

2. 2至3年：圖書館服務平臺；線上認證。

3. 4至5年：人工智慧；物聯網。

就短期而言，2017至2019年的ACRL與Horizon Report研究報告中均提到「研究資料管理」，由此可知這是近三年國外學術圖書館關注的議題，但在國內要推廣這項新業務有其難度，主要是因不確定研究者對於研究資料管理之想法，因此亟需進行這方面的調查。而重視使用者經驗及以顧客為創建者，則與使用者經驗相關，

至於跨機構合作則可與異業合作，同時擴及學校內外單位。

當學術圖書館面對不斷產出的學術紀錄時，必須先界定哪些項目適合列為學術紀錄，例如：僅限於學術產出或學術研究過程中的資料與實驗室筆記等都應列入。另外，各學門領域有著不同的研究資料，像社會科學領域擁有問卷調查回收的問卷回覆（目前大多是電子檔）、訪談稿、逐字稿等豐富研究資料。因此，圖書館必須思考是否參與保存學術紀錄及在其中又應扮演怎樣的角色；簡單來說，這就是研究資料管理。

研究資料是否歸圖書館管理或圖書館是否應協助學者進行研究資料管理，牽涉到幾個層面，包括：為何要進行研究資料管理？除可避免資料造假外，另一重要因素在於希望能將資料予以保存及分享。圖書館一直以來都扮演著人類文明保存分享的角色，從紙本到數位已擁有豐富的保存專業、敘述資料的專業及透過系統或機制讓人可以易於取用資料的專業等。因此，研究資料管理是圖書館應承擔的任務，只不過現實狀況是無法完全由圖書館自行完成，必須與校內其他單位合作才較易於推動。

至於已推行多年的開放取用（Open Access，簡稱OA）概念，在外行人眼



中，OA期刊近年來幾乎快等於掠奪型期刊（Predatory Journal），掠奪型期刊的成因之一是開放取用，但開放取用絕不等於掠奪型期刊，只是被掠奪型期刊汙名化罷了。同時，開放取用也經常與機構典藏連結，可惜機構典藏發展至今不算成功，原因在於教師覺得將文章放在機構典藏庫很麻煩；所以當圖書館想要保存研究資料時一定要有誘因，可由館長透過學校各種會議進行報告，讓圖書館推廣的業務與各院系研究活動產生連結，圖書館才能在學術傳播中扮演好它的角色。

開放取用與研究資料管理都是學術傳播中的一部分，研究資料管理在國外推廣得很順暢，像歐洲的OA2020，就是希望在2020年所有政府機關研究或支持的研究計畫全數得以公開，無論是透過投稿到OA期刊支付文章出版費，或者放在機構典藏庫均可。而美國與英國則推廣開放取用授權（Open Access Mandate），要求研究者在提研究計畫時，同時提出研究資料管理計畫（Data Management Plan，簡稱DMP），其內容包括告知資料來源、預計如何管理及保存方式等資訊；不過，國外在推動研究資料管理計畫時，曾不知該找哪個單位管理，最後找上了圖書館，也因此圖書館在這領域扮演了重要的推手角色。目前國內尚未落實開放取用授權及

研究資料管理計畫制度，面對這樣的窘境，臺師大圖書館採行的方法是先積極與研發處建立關係，並讓研發長了解其能提升學校的能見度跟影響力，另亦可透過高教深耕計畫之跨國頂尖研究中心出版的研究目錄，採開放取用方式發行，並以OA具有被引用的優勢等理由，鼓勵研究人員提供Post-print進而予以保存。

至於阻礙學術和研究圖書館導入科技的重要挑戰，則包含圖書館服務和資源的可取用性，也就是研究人員能否順利取得圖書館的資源，又需透過哪些教育訓練及培訓課程提升使用者的數位素養，以及館員必須適應未來的工作型態及整合、互操作性跟協作計畫等。另外，還有一些較特殊的因素像是來自經濟與政治壓力，或是將來圖書館做的事，會跟現在圖書館做的事不一樣。

學術和研究圖書館在科技導入的重要發展，就是大數據、人工智慧、物聯網的導入，現在國內已有數所學校建置圖書館服務平臺，接下來可能還會牽涉到線上辨識（Online Identify）技術及數位化學術研究等議題。

### 三、SWOT分析

進行策略規劃首先需先做SWOT分析，SWOT分析隨著各館不同環境會有所不同，臺師大圖書館的SWOT（強弱危機



分析) 分析如下：

(一) 優勢 (Strength)：館藏資源多元豐富；服務同仁素質精良且主動積極；組織架構完整；同仁進行繼續專業發展的意願很高；經費維持穩定水準；於國內圖書資訊產官學界知名度高、影響力大；參與或領導國內圖書館界聯盟事務，奠定本館重要地位。

(二) 劣勢 (Weakness)：典藏空間不足以容納日增的館藏；館舍老舊且結構造型不利本館多元發展；設備未能適時更新，影響本館業務及服務；讀者閱覽、討論、學習的空間不足；缺乏工程專業人才以維護與更新老舊館舍；組織結構僵化不利推動創新業務與服務；組織職掌未隨時代更新；同仁專業訓練未能與時俱進；營運費用及人力過少，不利服務永續推展；缺乏外來資金挹注。

(三) 機會 (Opportunity)：校方對圖書館支持度高；與校內外各單位、組織關係良好，有助於與各單位建立合作關係；臺灣大學三校系統有助於提供讀者豐富的資源；全球大學圖書館服務與學術傳播流程結合的趨勢，有助於本館開創新服務；開拓對本館有認同感的校友或民眾，爭取外來經費挹注；本館空間改造有助於重新吸引讀

者入館。

(四) 威脅 (Threat)：使用者知識來源多元，使用者對圖書館的重視與利用程度降低；電子資源年訂費漲幅高，圖書館經費無法跟上圖書資源訂費漲幅；讀者對圖書館服務期望甚深，但本館人力無法支持；國內外大學圖書館提供多元、專精服務，相形之下，本館服務亟需創新、改善。

臺師大圖書館這幾年幸運地經費未遭縮減，至少維持在穩定水準是現有優勢之一，而最大的劣勢則是館舍問題，讀者閱覽、討論與學習空間明顯不足，加上圖書資料採購及重大工程修繕是由圖書館自行辦理，所以需設置總務館員管理圖書館的營繕；除此之外，組際間的橫向連繫不夠也是劣勢之一。在機會方面，校方對於圖書館的支持度高，加上圖書館的人力資源品質優良，所以當學校開發新興業務時，經常會想到請圖書館承辦，例如：當校方覺得梁實秋故居維運不再合適委外經營時，就想到可把其維運權交給圖書館，因為圖書館將歷史建築—文薈廳管理得不錯，也因此梁實秋故居現交由圖書館管理，並在人力上給予一個全時計畫人力支持。換言之，當新的任務加到圖書館時，對圖書館而言都是嶄新的機會。

完成SWOT分析了解強弱優劣形勢





後，即可制定圖書館的願景、使命及核心價值。臺師大圖書館的願景、使命、核心價值如下：

- (一) 願景：構築優質與卓越的知識殿堂，成為具前瞻性與國際影響力的大學圖書館典範。
- (二) 使命：重視文化傳承，致力知識的創造、應用、傳播與保存，進而成為推動學術與教育的核心力量。
- (三) 核心價值：重視使用體驗、鼓勵創新思維、支持開放分享、促進協同合作、追求卓越服務。

由於各圖書館狀況不同，因此執行的策略規劃也會不同，例如：臺師大圖書館的願景訂為具有國際影響力的大學圖書館，這是希望能夠達成的目標；而重視文化傳承的使命，則是在學術傳播脈絡下，圖書館要負責校史、管理歷史古蹟，還有典藏珍善本，都是文化傳承的一部分；至於核心價值，期待以使用者為中心，希望能鼓勵創新思維、支持開放分享、促進協同合作，進而追求卓越的服務品質。

圖書館在訂定目標與策略時，要試著將先前環境掃描得到的資訊，加進傳統圖書館業務中共同執行。傳統核心業務是館藏與空間，因此，臺師大圖書館的目標與策略聚焦如下：

- (一) 發展質量俱優的館藏，滿足使用者多

元知識需求：爭取館藏發展經費，維持本館館藏質與量的穩定成長；深化館藏評鑑，確保館藏發展經費的有效運用；制定與實施館藏長期保存政策，以利館藏之長期可得性與可取用性；豐富數位資源，逐年提高數位資源占總館藏比例。

- (二) 建構彈性複合的空間，塑造圖書館成為使用者的第三場域：推動圖書館空間改造，建構智慧、節能圖書館，滿足讀者多元使用目的；規劃圖書館藏書空間，俾利圖書館長遠發展。

- (三) 提升學術研究資訊服務，支持學術傳播與研究生命週期：強化圖書館利用課程，融合學術傳播與研究生命週期；運用資訊計量相關工具，協助學校、系所、學者評估研究影響力；鼓勵學者進行研究資料管理，妥善管理、保存、再利用研究資料；鼓勵研究成果與研究資料之開放取用，協助提升本校學者與研究產出的能見度；導入新興工具、空間與服務，支持數位化學術研究。

- (四) 強化資訊素養與全人閱讀，培育人文與科學融通之領導人才：運用多元教學管道及方法，提升讀者資訊素養；倡導人文與科普閱讀，培育人文與科學融通之領導人才；推動臺師大閱讀



節，培養讀者終身閱讀的習慣；鼓勵讀者組成讀書會，透過共學共讀完成自我學習創價。

(五) 度用校史及特藏資料，傳承與加值國家重要文化資產：組織整合校內外資源，發展本校校史及特藏資料，以支援、強化與推廣校史暨特藏資源研究；建構校史及特藏資料優質典藏空間，提升硬體建設與軟體維護，經營校史暨特藏資源優質環境；以嶄新思維管理校史與特藏資產，提供數位人文研究平臺建置基礎；主動參與研究歷程，建立圖書館與數位人文學者之夥伴關係。

(六) 增進優質文創及出版能量，彰顯本校多元創意：打造出版中心意象，宣傳出版理念，建立獨立品牌；營造健全完善的出版平臺，致力出版優秀學術專書和出版品；整合形象識別系統，開發獨具特色文創商品，形塑學校形象；強化多元行銷通路和銷售管道，提升出版品與文創商品的能見度。

(七) 導入創新數位科技，建構智慧圖書資訊服務：導入讀者自助式科技服務，引領讀者體驗新興科技；提升圖書館行動化服務，打造無所不在的智慧圖書館；發展大數據分析工具，達到資料為本之業務與決策支援分析；掃描

與觀察新興科技的發展，適時適性融入圖書館服務。

(八) 深化夥伴關係，提升圖書館能見度與影響力：運用多元管道加強使用者與圖書館的互動和參與，提升使用者對圖書館資源和服務的熟悉度與使用度；強化與校內各單位的合作關係，提升圖書館在校內能見度與影響力；與全球重要大學圖書館進行實質交流與合作，提升圖書館國際能見度與影響力；主導或參與圖書館組織或聯盟，形塑圖書館之領袖意象；建立產學合作，引導產業界了解圖書館服務及實質需求，產學鏈結共存共榮。

(九) 推動圖書館空間與服務國際化，提升國際化校園氛圍：成立任務編組，統籌規劃圖書館國際化服務；逐步建置雙語化圖書館網站，便利外籍師生使用圖書館網站服務；增加語言學習資源，提供師生語言能力；改善圖書館空間雙語標示，協助外籍師生融入圖書館環境；開設圖書館資訊利用雙語課程，便利外籍生認知與運用圖書館資源與服務；提供多語言導覽服務，加強與外籍訪客之雙向溝通及互動。

(十) 落實績效評估與專業發展機制，追求圖書館卓越服務品質：打造學習型組織，以目標導向方式規劃與實施同仁



專業發展；建立獎勵與補助制度，鼓勵同仁專業出版或發表；鼓勵同仁創新思維與實驗創新，帶動圖書館服務革新；推動使用者成效評估，證明圖書館價值；推動行政革新與組織再造。

臺師大圖書館目前正在進行兩件事，第一是發展質量俱優的館藏，由於向來購書經費掌控在系所，致使館藏發展有所偏頗，現正試著進行分析並確認館藏發展狀況，以通知系所導正；同時，在制定與實施館藏保存政策方面，環境掃描報告書有提到數位保存，這部分亦是目前正在努力的地方；第二是空間，臺師大圖書館預計2019年動工改造圖書館一、三樓，將移出的期刊合訂本空間改為學習共享空間。而當完成訂定目標與策略規劃後，接下來重

要的就是行動方案，以館藏盤點或圖書搬遷為例，第一個行動方案是推動圖書館空間改造，建構智慧、節能圖書館，以滿足讀者多元使用目的；而第二個行動方案則是規劃圖書館藏書空間，俾利圖書館長遠發展，同時列為年度工作項目進而實施，規劃範例如表一。

以第三個目標與策略為例，著重提升學術研究資訊服務，支持學術傳播與研究生命週期，希望研究者可以進行研究資料管理，並鼓勵研究成果與研究資料能開放取用，以支持數位化學術研究，範例如表二。

第四個目標與策略焦點，則是為支持學校的全人閱讀目標而訂定，圖書館每年4月世界閱讀日與12月臺灣閱讀節時會舉辦兩次大型活動；而圖書館也與教務處教

表一 推動圖書館空間改造之目標、行動方案及工作項目規劃範例

序號	目標	行動方案	工作項目
2	建構彈性複合的空間，塑造圖書館成為使用者的第三場域	2-1 推動圖書館空間改造，建構智慧、節能圖書館，滿足讀者多元使用目的	2-1-1 盤點總館空間，依據服務功能需求重新規劃整體空間運用配置與服務動線調整 2-1-2 總館整體空間改造計畫 2-1-3 總館多媒體與學習開放空間建置與管理 2-1-4 公館分館3-4樓空間改造規劃設計
		2-2 規劃圖書館藏書空間，俾利圖書館長遠發展	2-2-1 盤點總館及各分館藏書空間，計算適當藏書量體及空間配置 2-2-2 依據本館館藏發展政策及館藏使用情況，進行館藏淘汰或將罕用圖書閉架典藏 2-2-3 依據館藏使用率及現有空間坪效，提出未來圖書館藏書空間規劃建議書



表二 提升學術研究資訊服務年度目標與成果範例

3-1 強化圖書館利用課程，融合學術傳播與研究生生命週期							
3-1-1	辦理學科館員學術傳播工作坊，深化圖書館利用與資訊素養課程內涵	加速館員了解研究發展趨勢與使用者需求，規劃設計適用實用之資訊素養課程	培訓辦理情形：辦理場次/參與人次	目標：培訓活動辦理與參與 成果： 1.10709學科館員沙盒計畫工作坊/5人 2.107年度學科館員培訓/26場	目標：培訓活動辦理與參與 成果：	目標：培訓活動辦理與參與 成果：	目標：培訓活動辦理與參與 成果：
3-1-2	規劃設計研究生適用資訊素養系列課程	配合系所進行客製化利用指導，完成研究生版客製化模板課程	客製化講習辦理：辦理場次/參與人次 客製化課程規劃設計完成度：百分比	目標：配合系所需求安排利用講習 成果： 85場次/2,686人次	目標：配合系所需求安排利用講習，蒐集講習內容，規劃模版課程 成果：	目標：成果：	目標：成果：
3-1-3	辦理春秋兩季論文寫作工作坊	提升全校師生研究力素養	工作坊辦理情形：辦理場次/參與人次	目標：完成工作坊辦理 成果： 10場/547人次	目標：工作坊辦理 成果：	目標：工作坊辦理 成果：	目標：工作坊辦理 成果：

學發展中心合作，在圖書館舉辦自主讀書會及英語讀書會，由學生組隊辦讀書會，並於學期末驗收成果，透過圖書館與教務處跨單位密切的聯繫，共同支持學校的閱讀目標。

除此之外，一些留學返國服務的教師提出：在國外對大一新生有一門很重要的課，稱為「大學入門」，是由各系所承辦，主要告訴大一新生念此科系可有何發展，同時如想進一步交流留學應如何準備與時間規劃等，這些課程雖由教務處跟系所合開，但圖書館可以構思如何在課程內

加入圖書館資訊素養養分，也充分利用這樣機會，將圖書資訊素養跟圖書館入門傳達給學生。

至於在推行國際化及促進國際移動方面，國際處調查結果發現，學生無法到國外留學或交換的障礙因素，包括：無力負擔留學或交換費用、未從大一開始做好生涯規劃，但更主要的障礙則是英語能力，所以圖書館與教務處開始合作買了美國檢定英文能力標準Lexile的讀本，並引進Lexile英文能力檢測工具，希望透過檢測評量學生的英文能力進步狀況，透過這些





改變，將圖書館、提升學生英文能力及學校國際化巧妙結合在一起。

第五個目標與策略是關於校史與典藏，臺師大圖書館掌管校史又擁有兩萬多冊的珍善本古籍，另有線裝書，故將此列為重點工作。第六個目標與策略則是順應時代潮流，圖書館同時扮演大學出版社的角色，負責學術出版及文創商品等。第七個目標與策略與創新科技有關，正好呼應大數據時代來臨。第八個目標與策略，則是建議圖書館一定要跟其他單位合作（包括校內及校外單位），因此臺師大圖書館有時會透過一些管道，與國外的館長們進行交流，因為這是夥伴關係不可或缺的部分。

第九個目標與策略就是國際化，國際生座談會由圖書館館長主持，透過座談會也讓圖書館了解國際生對圖書館服務的評價與感受，以及圖書館如何與國際生搭配，例如：想增加英文的普通閱讀和全人閱讀的書籍，則可透過國際生幫忙推薦。最後一個目標與策略，則回到圖書館是成長有機體的基礎上，要在成長有機體該做的事上更用心。

當十個目標訂好後，接著則要繼續訂定年度行動計畫，並搭配學校對行政單位每年提出三至五項亮點計畫的要求，同時，當校務規劃有所修正時，圖書館的目

標與策略也須配合進行滾動式修正。

#### 四、由館長、副館長、組長／主任、編審參與討論

臺師大圖書館的策略規劃是秉持著PDCA的概念執行，在2018年2月已將策略規劃訂好，並開放各組討論及提出下一年度工作計畫，由於PDCA是一個持續循環的過程，不代表策略規劃一旦制訂就不得變動，因此到了隔年仍由各組重新檢視並進行滾動式修正。

而參與策略規劃制定的人員，有人認為由下而上最好，或是能開放所有館員參與更好，但以臺師大圖書館為例，當開放所有館員參與時，館長最好不要在場，因為華人館員的個性，大家反而選擇沉默；此外，由於館長往往對於策略規劃已有大致走向，與其讓同仁們由下而上慢慢討論，不如集合副館長、組長／主任、編審等中階幹部共同參與，就某種程度也是由下而上概念的實現。

綜合上述，策略規劃是圖書館品質管理的重要環節，應該根據圖書館不同的體質，量身訂做該館的策略規劃內容，才能真正實現圖書館高品質的產品和服務。

#### 參、臺師大圖書館組織調整

隨著時代變遷及圖書館業務與時並進，再加上配合策略規劃，掃描國際、國



內大學圖書館發展趨勢，找出未臻完善及需要改變之處，圖書館組織在運作一段期間後，即使原本的組織是好且可正常運作的，為因應圖書館業務改變，仍需重新檢討人力分配、工作項目等配置有否需調整；因此許多圖書館都會進行組織調整，臺師大圖書館亦不例外。圖書館進行組織調整時，多會經歷以下過程，包括：

- (一) 個別徵詢組長意見：建議最好先私下個別徵詢組長意見後，再召開會議討論。
- (二) 討論、確定組織調整方向：以臺師大為例，共計召開兩次由全館館員與組長共同出席的會議，組長們在會議上陳述各種調整的優點跟缺點後，經過討論過程，慢慢的把組織大概要做的事決定下來。
- (三) 盤點各組現有業務職掌：列出原來各組的工作任務，並盤點各組現有業務職掌。
- (四) 討論組織調整後各組業務職掌。
- (五) 人事布局。

經過上述過程，臺師大圖書館最後完成將原採編組之中西文圖書、視聽多媒體等採購業務納入期刊組；原期刊組之電子資源管理、期刊機構典藏及原推廣組機構典藏授權等業務納入系統組；原典閱組之主題書展、漂書等業務納入推廣服務組；

原推廣服務組之參考書管理業務納入典閱組；原期刊組之期刊合訂本典藏管理業務納入典閱組；原典閱組之特藏管理業務納入校史組；而出版中心、公館分館與林口分館業務雖無異動，但在組織調整後，亦配合業務歸屬進行人力調動。因此，臺師大圖書館之組別編制在組織調整前及調整後，詳如表三：

表三 臺師大圖書館組別編制調整前後比較表

調整前	調整後
採編組	書目管理組
典閱組	典藏閱覽組
期刊組	館藏發展組
系統資訊組	數位資訊組
推廣服務組	推廣諮詢組
校史經營組	校史特藏組
出版中心	出版中心
公館分館	公館分館
林口分館	林口分館

各組經組織調整後的業務職掌亦重新配置，原本在採編組之圖書採購業務調整到館藏發展組，以前採編與期刊組分工不是很明確的電子書採購，也集中到館藏發展組，至於電子書聯盟的業務，亦從採編組移至館藏發展組；典藏閱覽組增加期刊合訂本的業務，但相對也移出一些業務，數位資訊組也新增一些業務，包含數位長期保存與數位化學術研究；推廣諮詢組則新增了讀書會與主題書展，而校史特藏組



則多了珍善本管理及歷史古蹟維護。臺師大圖書館調整後各組的業務職掌，例如：

### 一、書目管理組

全校館藏資源書目管理政策擬訂；各類型資源敘述編目與主題分析；自動化系統書目紀錄建立與維護；自動化系統權威紀錄建立與維護；圖書資料編目後續加工與移送典藏；新書通報編製與上傳提供查閱利用；讀者薦購及急用資源快速編目服務；書目品質控管與書目資訊加值應用；全國圖書書目資訊網合作編目事宜；OCLC管理成員館聯盟合作編目事宜；書目管理業務統計分析與成效評估；配合相關課程實施分編教育訓練。

### 二、館藏發展組

中文圖書招標與採購作業（新增移入業務）；西文圖書招標與採購作業（新增移入業務）；視聽多媒體資料招標與採購作業（新增移入業務）；數位論文招標與採購作業（新增移入業務）；中文、日文、大陸期刊招標與採購作業；西文期刊招標與採購作業；資料庫招標與採購作業；現期期刊典藏管理作業；電子書招標與採購作業（新增移入業務）；其他館藏資料招標與採購作業（新增移入業務）；館藏資源交換與贈送作業（新增移入業務）；驗收、移送、登錄、館藏財產管理與統計；本館圖儀費與其他相關專款經費

之編列與控管；全校書刊與電子資源之採購開標、決標及協調會議主持；全校書刊與電子資源之財產認列核章；TAEBDC聯盟管理（新增移入業務）。

### 三、典藏閱覽組

流通服務；總館閱覽服務；圖書（含Lexile）、報紙、學位論文、教科書、參考書、期刊合訂本典藏管理（其中Lexile、報紙、參考書、期刊合訂本為新增移入業務）；閉架書庫圖書管理及調閱服務；總館出入口門禁服務；普通閱覽室管理；讀者意見回覆及緊急事件處理；館際合作服務；閱讀：新書展示、閱讀調查、推廣活動；流通閱覽政策及自動化系統管理；服務學習課程規劃與執行；流通及閱覽統計及全館統計彙整；志工業務。

### 四、數位資訊組

圖書館應用系統管理與維護；資訊主機與機房設備管理與維護；網路與資訊安全管理；系統開發、程式設計與介接；圖書館網站設計與管理；資訊設備採購及維護；數位典藏相關業務；電子資源管理（新增移入業務）；新興資訊技術導入與應用（新增移入業務）；數位學術服務之規劃與推行（新增移入業務）；數位資源長期保存之規劃與推行（新增移入業務）；數位資源內容建置與管理（含研究資料管理、機構典藏）（新增移入業



務)。

## 五、推廣諮詢組

總館教師指定參考用書薦購申請、搜陳及管理；總館視聽多媒體薦購申請、管理及服務；總館二樓讀者空間及各樓層 Learning Commons空間維護清潔管理；總館研究室及團體討論室供借用申請及使用維護清潔管理；學科服務規劃與執行；學術產能服務規劃與執行；博碩士論文審核與論文比對管理；導覽服務規劃與執行；學生讀書會活動規劃與執行（新增移入業務）；圖書館行銷推廣規劃與執行；藝文展覽活動規劃與執行；圖書館利用、閱讀推廣活動（含主題書展、漂書）規劃與執行（其中主題書展、漂書為新增移入業務）；推廣服務組行政與雜項事務。

## 六、校史特藏組

臺北高等學校校史文物資料徵集；國立臺灣師範大學校史文物資料徵集；校史文物資料典藏、數位典藏、應用；校史特展與活動籌辦；校史展示營運與維護；口述歷史訪談；珍善本圖書等特藏資料徵集、典藏、數位典藏、應用（新增移入業務）；特藏展示規劃、營運與維護（新增移入業務）；庫房管理；導覽與推廣；校史特藏網站管理與維護。

此次業務進行調整的經驗告訴我們，要以較低調且柔和的方式加以處理，同時

秉持溫柔的堅持，只要是對的就溫柔地堅持下去。

除此之外，即使進行了業務調整，但是SWOT分析找出的組織僵化問題依然存在。因此，除組織調整外，另同時籌組任務編組，以透過任務編組加強組際間的聯繫。目前臺師大圖書館的任務小組有學科館員、館員下午茶、國際化、特展規劃、學術傳播、大數據、空間改造等，大家最開心的是館員下午茶，一季辦一次，安排紓壓課程和手作活動等。而國際化因交由哪一組單獨負責均不恰當，因為分館及推廣諮詢組、典藏閱覽組同樣需要國際化，組織任務小組共同研商是更好的作法。此外，特展規劃也組了一個策展小組，希望將不同組別的創意放在一起，否則持續由某特定組別辦特展到最後可能了無新意。而學術傳播最近主要跟開放取用及研究資料管理有關，所以小組成員基本上找相關組別，例如：邀請書目管理組加入，因為研究資料管理需要詮釋資料 (metadata)，亦屬書目管理範疇，所以學術傳播小組特別邀請書目管理組成員共同加入。

成立任務小組的概念與圖書館是成長的有機體相通，所謂「成長的有機體」就是要持續學習，因為光靠單組或單人的學習成長其實很慢，唯有透過共學共讀方式可較快速地導入一些未來三到五年或圖書





館預計進行的事，也只有先儲備館員的能力才有辦法推動。此外，千萬不要以為有了任務小組後，相同業務各組就不用做了，其實不然，以學科館員為例，學科館員原本在推廣諮詢組，一位館員須負責一個學院，後來幾乎館內具有碩士學位的館員全加入學科館員任務小組，目前達二十一人之多；對推廣諮詢組而言，學科服務規劃與執行仍是推廣諮詢組的核心業務，成立學科館員任務小組是多找一些人一起幫忙，而非表示推廣諮詢組不再負責此項業務；類似概念亦適用於策展規劃小組，策展也是推廣諮詢組的業務，同樣藉由任務小組多找一些人加入。目前在臺師大圖

書館有很多業務都用任務小組去搭配，才有辦法把館員們的能力聚集一起，並由更多館員共同承擔責任，而非落在特定館員身上，希望能透過任務小組激發出更多好方法，把圖書館的新興任務順利完成。

#### 肆、總結

臺師大圖書館透過策略規劃重新檢視自己的優劣強弱，再透過願景、使命、核心價值、目標與策略焦點及逐年工作重點與KPI之制定與實行，以及組織重新調整等方式，持續循環改善，藉以實現圖書館高品質的產品和服務。

本文為知識經濟時代之圖書館服務系列二十六「圖書館轉型與創新服務」研討會（108.04.19）之專題演講紀錄，由蔡崇慧、羅靜純協助整理，並經主講者潤稿並同意刊登