

## 新世紀圖書資訊人才之核心能力 Core Competencies for Librarians in the Millennium

謝寶琨

Pao-Nuan Hsieh

台灣大學圖書資訊學系副教授

Associate Professor, Dept. of Library and Information Science,

National Taiwan University

E-Mail: pnhsieh@ccms.ntu.edu.tw

唐秀珠

Hsiu-Chu Tang

世華金融圖書館主任

Director of Seaward Financial Library,

Culture and Charity Foundation of the UWCCB

E-Mail: hctang@ms6.url.com.tw

### 【摘要 Abstract】

近年來，核心能力已成為企業的主流思想，圖書館在人力資源管理、營運發展和教育訓練時，基本上也是能力導向的，然而卻未能以核心能力的觀念來建構圖書資訊專業的產業優勢和各類各別圖書館的競爭優勢。因此，本文分別針對核心能力之定義、能力之類型與核心能力之建構，詳加介紹，並整理國內外普遍性的能力和圖書資訊人才所需具備的能力，以供產學各界參考，冀期發揮拋磚引玉之效。

Core competence is a managerial concept used to analyze and develop key elements of business strategy. This article outlines the concept and applies it to information profession to achieve service excellence. A description and review of the concepts of competencies and core competencies are included and frameworks for their development and use are given.

### 關鍵字 Keywords

核心能力 圖書資訊人才 資訊專家 圖書資訊學教育 績效評估

Core competence ; Information professional ; Professional education ; Performance evaluation



## 壹、前言

圖書資訊是一個高度變動的專業，一開始是跟隨著「書」變，接著是跟隨著「電腦」變，感覺上好像都是跟著「科技」變。因此，資訊科技蓬勃發展之後，這個動態、變動的圖書資訊專業即不斷地在探求這個專業領域的知識要求是什麼，尤其適值網際網路快速發展的今天，圖書資訊的核心價值與圖書資訊人才的核心能力更成爲一熱門的議題。

Michigan 大學資訊學院 John L. King 在系所再造時接下院長職務後，思索的是：「電子資訊每 60 分鐘就增加一倍，您如何決定什麼該留和什麼該丟呢？資訊的價值是什麼？儘管電腦科學家擁有所有的榮耀，但事實上圖書館館員多年以來一直都在處理這個問題」。(註1) 再來看看美國專門圖書館學會的求職欄，2001 年 10 月份網上公告了 23 項工作，其中職稱中仍有館員者有 11 項，其職稱有傳統的：館員(Librarian/2)、技術服務館員(Technical Services Librarian/2)、參考館員(Reference Librarian)，也有順應需求的：行銷暨資訊與教學服務館員(Marketing Coordinator/Information & Education Services Librarian)、內容暨系統服務館員(Content and System Services Librarian)、推廣服務館員(Outreach Service Librarian)、推廣暨社區資源館員(Outreach/Community Resource Librarian)。其中 Dartmouth 大學醫學院圖書館所徵求的「行銷暨資訊與教學服務館員」是負責該館行銷與溝通的活動，並且是資訊與教育團隊的一員，提供連絡、參考和教育服務，以支援教學、研究和病患照顧：這份工作有什麼能力要求呢，應徵者必須展現其具備

開發與經營行銷溝通計劃能力，並且有強烈的人際、組織和溝通技能，有團隊工作能力，對顧客服務有高度的認同，具備高度的參考服務技能和熟諳電腦輔助研究。而 Richmond 的聯邦儲備銀行則是要徵求「內容暨系統服務館員」以協調其研究圖書館之內容與系統服務功能；其工作爲規劃和執行外部資源之取用(如電子期刊和書目資料庫)、分析、索引和組織新的和既有的網頁內容以提高可用性，開發、組織和維護銀行 Intranet 之研究圖書館內容，應用詮釋資料(Metadate)和分類以提高銀行網路資源之取用和檢索效率，扮演銀行網路資源的內容分析師、編輯和維護控制語彙和分類表、評估搜尋引擎和內容管理技術等。

所以，就算是職稱中仍然保留有館員的字樣，工作內容可也有大幅的變異。再來看一下，那些職稱中沒有館員字樣的工作，其職稱爲何，其中以資訊科學家(Information Scientist)和資訊專家(Information Specialist)各有三個職位，其次是與知識管理相關的知識服務經理(Knowledge Services Manager)、知識管理經理(Knowledge Management Manager/Assistant Director)，其他則有數位圖書館站主(Digital Library Webmaster)、資訊研究暨分析經理(Information Research and Analysis Manager)、自動化系統分析師(Automated Systems Analyst)和技術資訊分析師(Technical Information Analyst)。(註2)

早在 1993 年 M. Ojala 就寫了一篇文章探討未來圖書館員的職稱。(註3)，茲以該文所提到的職稱，綜合相關文獻中所提到之職稱，依字母順序整理如表一，以供參考。



表一：圖書資訊人才職稱一覽表

館員(Librarian)
資訊長(Chief Information Officer · CIO)
知識長(Chief Knowledge Officer · CKO)
企業資訊經理(Corporate Information Manager)
企業競爭資訊專家(Corporate Intelligence Professional)
摩登館員(Cybrarian)
知識長(Director of Knowledge)
外部資訊內容經理(External Information Content Manager)
資訊建築師(Information Architect)
資訊顧問(Information Consultant)
資訊控制長(Information Control Officer)
資訊長(Information Coordinator)
資訊沙皇(Information Czar)
資訊設計師(Information Designer)
資訊工程師(Information Engineer)
資訊領航員(Information Navigator)
資訊先知(Information Oracle)
資訊資源經理(Information Resource Manager)
資訊科學家(Information Scientist)
資訊專家(Information Specialist)
資訊精靈(Information Wizard)
競爭資訊經理(Intelligence Manager)
企業內容專家(Intranet Content Specialist)
知識顧問(Knowledge Counselor)
知識編輯(Knowledge Editor)
知識經理(Knowledge Manager)
知識管理經理(Knowledge Management Manager)
知識服務經理(Knowledge Services Manager)
知識系統經理(Knowledge Systems Manager)
知識領航員(Knowledge Navigator)
圖書館女神(Library Goddess)
圖書館教主(Library Evangelist)
分類專家(Taxonomy Specialist)
虛擬館員(Virtual Librarians)



圖書館的發展目標一直以來都是多元化的，不管是大學圖書館的支援教學、輔助研究，或是公共圖書館的資訊、教育與推廣，其真正目標應該是資訊的增值、知識的促進。圖書資訊人才的職稱之所以改變，是因為其工作內涵變了；工作的內涵改變，是因為資訊的呈現變了，知識的觀點變了，工作內涵變了，所需具備的專業能力當然也不再相同，甚至連個人特質也和以往大相逕庭，惟有提高核心競爭能力，才能持續創造價值。於是核心能力成為每個專業領域、每個組織所積極探討的議題，冀期透過核心能力建立優勢，圖書資訊專業當然也不例外。

## 貳、何謂核心能力

核心能力(Core competence)的觀念源自管理領域，而企業致力於核心能力的追求可能是近來年美國企業管理最為顯著的趨勢之一。核心能力是使企業明顯強於競爭者的關鍵優勢。(註4)有關核心能力的策略應用，最早是1990年密西根大學的普赫拉(C.K. Prahalad)和倫敦商學院的漢默(Gary Hamel)兩位教授在《哈佛商業評論》中所發表的「企業的核心能力」文章首次提出；所謂核心能力是一群技能(Skills)和技術(Technologies)的組合，為企業所獨特擁有，能為顧客提供某種特殊的利益，使企業在某一市場上長期擁有競爭優勢的內在能力資源；例如新力公司提供的顧客利益是「攜帶方便」，其核心能力是「迷你化」；聯邦快遞提供的顧客利益是「即時運送」，其核心能力則是優質的後勤管理。(註5)所以，核心能力不是表現在「產品」，也不是具現在企業部門，更不是特定的技術；核心能力代表的是知識的全體，像是3M的黏性、摩托羅拉的無線專利、本田的引擎技術、Mriott的宴會管理、英國航空的資料管理。(註6)

在競爭大未來一書中，普赫拉和漢默兩位教授

進一步闡釋，企業決心建立新的核心能力，應該定位在創造一系列新的顧客利益或改進現有的一組顧客利益上，而不是針對單一產品。核心能力不僅不侷限於個別產品，更能夠同時提昇多種產品與服務的競爭力。因此，核心能力應該是以發揮綜效來經營，如聯邦快遞的後勤管理是上位的全方位專長，往下展開的包裹追蹤則是核心能力，再往下展開則是個別技術(如條碼)，核心專長必須通過顧客價值、競爭差異化和展延性三項考驗。在顧客價值方面，核心能力對顧客所重視的價值必須有超水準的貢獻；換句話說，能夠讓公司為顧客提供重要利益的技能，就稱得上是核心能力。顧客是決定何者是、何者不是核心能力的最後裁判，顧客眼中看到的是自己能享受那些好處，不是能提供這些好處背後的技術問題。企業要辨別自己的核心能力，就必須不斷自問，這項技巧或是技術是否對「顧客重視的利益」有相當的貢獻。(註7)

Kevin P. Coyne、Stephen J.D. Hall和Patricia Gorman Clifford則建議將核心能力簡單定義為：「核心能力係指一個群體或團隊中，一些彼此互補的專業技能與知識結合成的特定能力，足以執行一個或多個具世界水準的重要程序」。透過這個定義，核心能力可以分為洞察力 and 基層執行能力兩大類。(註8)

一、洞察力/前瞻力：是指有助於企業開發或追求能建立先佔先贏優勢的能力。這種洞察力或前瞻力的來源是多方面的，包括：能創造一系列發明成果的技術或科學知識，如佳能的光學知識與微縮能力；專利資料，如花旗銀行累積了有關美國市場信用卡使用者的消費行為及信用計點等情報，而成為美國信用卡市場的領導者；在交易流程中掌握最多交易量而獲得的情報，如加拿大皇家銀行和安遠信託公司；透過獨一無二的發明過程開發出成功的新產品，如迪士尼的卡通影片和3M公司的可再貼

便利紙；高人一等的分析與推理能力。如 Peter Lynch 主持的 Fidelity Magellan Fund 運用其他分析師也拿得到的資料，為投資人創造令人稱羨的投資報酬率。這些能力之所以與眾不同，完全在於經理人的遠見，最終創造出獨特的價值。

二、基層執行能力：因為第一線服務人員的優異表現，可以在顧客心目中建立優質形象，相反地高階管理者的服務承諾，也可以因第一線服務人員的表現而毀於一旦。基層執行能力可以界定為，提供一致高水準品質產品與服務的獨特能力，就像手藝一流的工匠，在一流工作環境下，持續做出一致高品質的成品一樣。

核心能力是競爭對手難以模仿的複雜組織能力，是競爭優勢的來源。換句話說，如果是每個企業營運管理都必須要有的能力，就不太可能是「核心」能力，例如產品或是服務品質。因為每個企業都會提供優質的產品，或宣稱會提供優質的產品，只是很多企業是從內部的觀點來定義品質，而不是從顧客的觀點來看品質。所以，有很多企業相信自己提供的是優質的產品，因為他們有嚴格的訓練與品管，有高市場佔有率，有高素質的員工，有很好的企業形象；但是，往往忽略了最重要的一點，顧客才是品質標準的決定者。

Naylor 助理館長認為核心能力具有四項特性：（註9）

一、核心能力為組織提供一套統一的原則。這些原則對顧客可能不明顯，但是對管理者卻是異常的顯著。舉例來說，顧客知道 Honda 生產優質的引擎，但是從管理的觀點來看，製造引擎背後的能力（Skills）和技術（Technologies）才是交織出 Honda 亮麗成績的關鍵。如果能力沒有完全滲透，那麼充其量不過是潛在的核心能力而已，並不能真正發揮綜效成為競爭優勢。核心能力應滲入所有的策略中。對 Honda 來

說，管理決策總是以引擎生產背後的能力和技術為念，有了這樣的一致原則，策略規劃就水到渠成。反之，當目標分散、破碎或是矛盾時，要擊對策略是很難的。以圖書館為例，提供資訊並確保讀者有能力取用資訊，就是這種普遍的原則。

二、核心能力提供通路進入各類的市場。今日的市場是多變多元的，成功的企業要能為不同的市場創造價值。一旦市場改變，倚賴單一市場的企業將滅亡，惟有多元市場的企業可以彈性因應。就像公共圖書館面對大型書店的競爭，圖書館是多元市場的策略，為兒童提供的資訊服務和說故事等活動，是持續穩定的服務項目。同樣的運用市場區隔的概念，也可以為商業社群、學生、家庭、中小企業、團體等各類族群，創新服務產品和服務方式，讓參考資訊服務也可以像圖書借閱一樣的普及。

核心能力的另一項特色，是可以開發生產一系列的產品。圖書館館藏和其他資訊資源的知識，可以支援各類型圖書館的資訊服務和讀者顧問等服務功能。參考諮詢的能力讓館員可以幫助讀者快速找到滿足其資訊需求或解決其問題所需的圖書資訊，也可以幫助學生找到撰寫報告所需的資訊，更可以協助商業人士研擬行銷企畫，幫助研發人員和發明家掌握專利技術。

三、核心能力是生產最終產品的關鍵。如果沒有對館藏和各類資訊資源的強知識，館員沒有辦法為讀者提供讀者顧問服務；沒有分類系統和各類便利的檢索工具，讀者就沒有辦法找到所需的資料。圖書館的服務價值就是這麼點點滴滴累積起來的，不是單靠某一項服務或某一項功能，而是所有服務、所有功能的加總所發揮的綜效。

有很多的能力對各項產品來說是共通的，但

不是產品的關鍵部份、例如：安全條碼的製造對圖書館經營就不是那麼重要。但是有關圖書和資訊資源的知識，對圖書館服務可就是重要的。

四、核心能力是稀有的或是難以模仿的。對企業而言，會計是每個企業都要有的，並不具備稀有性，所以可以委外而不損及競爭優勢。同樣的，可以很容易複製的系統或技術，是很難創造競爭優勢的；如果才能不是很難模仿，市場的進入門檻就很低，產品的價值就不會太高，因為很容易就可以有其他產品可以取代。過去，圖書館所提供的資訊服務是很難模仿的，但是，今天的讀者愈來愈容易自行透過網際網路找到所需資訊，圖書館的基本服務開始面臨挑戰。圖書館可以改善服務以回應，讓讀者清楚地知道在什麼時候，為什麼他們必須回圖書館始能有效滿足其資訊需求。

圖書館應該很容易就能接受核心能力的觀念，因為圖書館一直以來都是從寬界定專業，與其以媒體來定義，圖書館傾向於以訊息來界定，所以不管訊息是附載在紙草紙、紙、磁帶、磁碟、光碟，甚至網路等，任何一種載體，都沒有差異。但是，我們也不能總是這麼樂觀，網際網路的威力在於大眾認知其價值。誠如 Barney 的詮釋：策略管理最重要的責任之一就是，不管競爭環境如何改變，不斷地評估企業的資源和能力是否持續加值。(註10) 所以，圖書館也要因應知識經濟的時代，整體地，有系統地評估我們的資源和能力是否持續加值。

價值和卓越，是核心能力的根本。價值可以區別潛在的核心能力和真正的核心能力，卓越則是最成功的圖書館典範，如果讀者可以在其他地方得到相同的服務，或者圖書館服務很容易地被其他類型的服務業所取代，那麼圖書館的策略優勢就很低。惟有持續強化能力，並提昇綜效，始為核心能力專

向策略的標的。

追求卓越絕對少不了服務品質的觀念，然而追求卓越，不是熟練現有的程序，而是要考量產品或是服務的整體，將服務或產品整體配套、規劃封裝。追求卓越高譚以創新的產品、創新的服務、創新的做法，以滿足讀者的需求，超越讀者的期望。對旅館業者來說，卓越的服務不是從飯店大門口開始，而是從機場，甚至是從顧客離開家門那一刻開始。那麼，圖書館的服務也不應該是等著讀者踏進圖書館大門才開始，而是從讀者有資訊需求開始，甚至是讀者還沒有想到，就能滿足其驚喜的需求。

## 參、能力之類型

能力 (Competency) 有很多不同的定義，Murphy 教授認為最好的一個定義是：能力是知識、理解、技能、態度和利益的動態交互作用。另一個比較狹窄的定義是：能力是能把工作做到最好的高成就者的表現。(註11)

中華人力資源管理協會張瑞明理事長認為，知識經濟時代必須具備的核心能力，可以歸納為學歷、經歷、專業能力、專業證照、電腦能力、管理能力、人際能力、個人能力、語言能力等九大能力要素。其中學歷與經歷是一個人能力的基礎；而專業能力、專業證照、電腦能力、語文能力四項則是一個人「做事」所需的能力，與 IQ 有關，又稱為硬性才能；至於管理能力、人際能力、個人能力是一個人「做人」所需的能力，與 EQ 有關，又稱為軟性才能。(註12)

楊鈞復作者 Cripe 和 Mansfield 在其新作《加值員工》中，歸納 31 項現代員工必備的能力，並將這 31 項能力分為處人的能力、處事的能力和自我管理三大類，茲簡述如下。(註13)

### (一) 處人的能力



1. 凝聚焦點：因應組織願景，發展和溝通組織目標的能力。
2. 激勵支持：促進他人認同工作的能力。
3. 組織團隊：身為團隊成員，有能力和欲望與團隊中的成員協同工作；做為團隊的領導者，有能力展現興趣、技能和成功，以促進組員學習協同工作。
4. 授權他人：建立成功自信的能力，尤其是執行挑戰性的新任務；授權重要的責任與權利；給予員工自由以決定其達成目標和解決問題的方式。
5. 管理變革：展現對增進組織效能所需的創新和組織變革支持的能力；促發、支持和執行組織變革；幫助他人成功地管理組織變革。
6. 開發他人：授權並與他人合作，教導他人以開發其能力。
7. 管理績效：為自己或員工的表現負責的能力，設定清楚的目標與期望，追蹤進度以達成目標，確保回饋，即時因應績效問題。
8. 聚焦溝通：確保資訊成功地傳達給該知道的人。
9. 口語溝通：清楚表達自己的能力。
10. 書面溝通：以商業寫作清楚表達自己的能力。
11. 說服溝通：規劃並提供口語和書面溝通以有效說服預設聽眾的能力。
12. 人際敏銳：有能力知悉、詮釋、和預期他人的關心和感受，並以同理心與他人溝通。
13. 影響他人：有能力取得他人對理念、計畫、專案和解決方案的支持。
14. 建立合作關係：有能力與組織內外的人開發、維持、和強化夥伴關係，以取得其資

訊、協助、和支持。

15. 顧客導向：有能力滿足外部顧客和內部顧客的需求。

## (二)處事的能力

16. 診斷資訊蒐集：有能力界定、釐清所處情境所需的資訊，並從適當來源取得該資訊，當他人不願揭露時可以技巧地提問以套出所需資訊。
17. 分析性思維：有能力利用邏輯的、系統的、循序的方法解決問題。
18. 前瞻性思維：有能力預期內涵和結果，並採取適當的行動以因應。
19. 概念性思維：有能力從全面、抽象、或理論的觀點，找到有效的解決方案。
20. 策略性思維：有能力透過市場和產業的趨勢、現在顧客和潛在顧客、與相對於競爭對手的優勢和劣勢，分析組織的競爭地位。
21. 技術專長：有能力在技術領域展現深度的知識和技能。
22. 自動自發：知道什麼該做，而且在別人開口或情境迫使前就做。
23. 創業導向：有能力尋找和掌握有利的商業機會；願意冒可估計的險以達成企業目標。
24. 孕育創新：有能力開發、贊助、或支持新的或改良的方法、產品、程序，或是技術的引進。
25. 結果導向：有能力凝聚焦點在個人或單位預期的結果，設立挑戰性的目標，凝聚精力在目標上，並達成或是超越目標。
26. 周延：確保自己和其他人的工作和資訊是完整且正確的；謹慎準備會議和簡報；跟催他人以確保協議和承諾的實現。



27、果決：在期限內做出困難決策的能力。

### (三)自我管理能力的

- 28、自信：對自己的理念和能力有信心；在面對反對時願意採取中立的地位。
- 29、壓力管理：有能力在壓力下有效工作，在面對敵對和顛動的情境時，能自我控制。
- 30、個人信譽：展現自己是負責任、可靠、和值得信賴的。
- 31、彈性：對做事的不同方法或新方法採取開放；願意調整自己最喜歡的做事方法。

Stephen Abram 是美國專門圖書館學會圖書館管理部的前任部長，在 1994 年指出專門圖書館要在資訊時代勝任愉快，必須具備四項傳統圖書資訊學系所沒有教授的核心專長。這四項核心專長是：(註 14)

- 1、真正的資訊素養：不單只是科技或是電腦素養，也不是入門的數學與語文能力，更不是粗淺的研究與溝通能力，而是能夠深入了解資訊動態(Information dynamics)，並將之與進階的人際和關懷能力相結合，以提供資訊輔助組織決策的能力。
- 2、營銷能力(Selling skills)：不只是行銷能力，因為資訊已然成為商品，當今要務是領導資訊產業建立策略聯盟之共榮關係，消弭交易式的資訊銷售方式。
- 3、決斷力：當企業了解到購併只是勞民傷財時，企業結盟在今日已成為常態。專門圖書館員要有能力與資訊廠商(如代理商、智財仲介、智財所有人、圖書館)建立短期或是長期的關係，以建立多媒體、多元化的資訊服務與商品，供組織與顧客利用。
- 4、策略思考：組織界限愈來愈模糊之後，分析性和批判性思考能力將會愈來愈重要，人際

網絡和團隊工作的能力、獨立工作的模式、資訊處理的能力、和溝通能力，都遠比傳統的說寫溝通能力來得重要。

從各項定義來看，「能力」所強調的是積極的績效和表現，所以能力應該是與領域相關的，而且能力該括知識、技能和態度；那麼在圖書資訊學領域中，有效執行工作所需的知識、技能和態度，究竟為何呢？美國專門圖書館學會和美國法律圖書館學會，甚至各州之圖書館協會，均有深入之研究。

### 一、21 世紀專門圖書館員的能力

美國專門圖書館學會早已意識到專業環境中所發生的變革，並且積極開發專門圖書館館員的專業能力(Professional competencies)，使其能提供令顧客滿意的加值資訊服務。1991-1992 年的美國專門圖書館學會會長 Guy St. Clair 就籌組了「專業人員聘僱、倫理、暨專業標準研究委員會(Presidential Study Commission on Professional Recruitment, Ethics, and Professional Standards 簡稱 PREPS)」，專責檢討資訊專業的現況，並釐定必備的能力和技能，同時提出改進的建議。1994-1995 年的美國專門圖書館學會會長 Didi Pancake 則組織「專門圖書館館員能力專門委員會(Special Committee on Competencies for Special Librarians)」進行有關專門圖書館館員應該具備的能力的深入研究，該委員會在 1996 年 5 月向美國專門圖書館學會理事會提出一份名為「21 世紀專門圖書館館員的能力(Competencies for Special Librarians of the 21st Century)」的報告，報告中對於成功地管理和提供卓越的資訊服務所需具備的核心能力(Key competencies)，做了清楚的界定與描述。(註 15)

在該報告中指出專門圖書館館員的價值有五：

- 1. 專門圖書館館員為特定使用者群，提供既有效又有用的資訊服務，為組織加值。專門圖書館





館員可以是組織資訊管理團隊的全職員工，也可以是專案性質的兼職員工。其主要貢獻是扮演資訊內容的專家角色，取得最佳的印刷和電子式資訊資源，將知識融入組織的工作中；在適當的時機提供適當的資訊資源給資訊使用者。

2. 專門圖書館館員了解資訊對組織和個人的重要性，以全方位的觀點來觀察資訊需求與資訊利用，不僅界定資訊之所在，並且將資訊以可再利用的方式加以檢索、組織、包裝和呈現，以加速達成組織既定的目標。
3. 專門圖書館館員是科技應用的領導者，與資訊管理團隊合作，設計和評估符合使用者需求的資訊檢索系統，同時在必要時提供教育和協助使用者善用資訊資源。專門圖書館館員能夠在印刷和電子資源中勝任愉快，提供最佳的資訊資源組合，以最適當的媒體型式滿足使用者的資訊需求。
4. 專門圖書館館員在組織發展資訊政策的過程中，扮演重要的角色，確保使用者能夠以最符合效率和成本效益的方法，很方便地利用各種內部資源和外部資料庫。同時，專門圖書館館員也應確保組織在資訊利用上符合合約、法律和倫理的規範。電子資訊時代提供新契機，讓組織不僅可以創造新的資訊產品，更可以利用新的資訊產品，而專門圖書館館員對資訊市場最為熟悉，在資訊產品的開發、行銷和利用方面自應當仁不讓，扮演關鍵角色。
5. 專門圖書館館員是以知識為本的實務工作者，以研究驗證其專業實務。Marshall 的研究結果顯示，提供適用的資訊可以幫助組織做更正確的決策，可以順利推展專案工作，可以改善與顧客關係，可以開創企業的新契機。及時正確的資訊可以節省組織高薪聘請的員工的時間，可以避免錯誤的決策，甚至可以減少損失。(註

16)

在資訊時代，專門圖書館館員要在組織發揮價值，在以知識為本的現代企業中滿足其資訊需求，應該在專業能力(Professional competencies)和個人能力(Personal competencies)兩方面雙管齊下，自我充實，才能成功地扮演資訊專家的角色。茲將美國專門圖書館學會所列舉的 11 項專業能力和 13 項個人能力，詳加介紹。(註 17)

### (一)專業能力

專業能力是指專門圖書館館員在資訊資源、資訊檢索、科技、管理和研究等方面的知識，而且能夠以這些領域的知識做基礎，提供圖書館和資訊服務。

21 世紀的專門圖書館館員應該具備的專業能力為：

- 1.1 具備與資訊資源內容相關的專業知識，含批判性地評估和過濾資訊資源的能力。

實務做法：

- 評估印刷、光碟和線上版的資料庫。
- 知道特定領域的最佳教科書、期刊、和電子資源，如生物、行銷、或會計。
- 為小型研究中心評估和選擇關鍵性的印刷和電子資訊資源。
- 為顧客選擇與其相關和有用的資訊，以控制資訊超載。
- 運用策略性思考，配合組織目標進行資訊選擇與分析。

- 1.2 具備契合組織或顧客需求的專門學科知識。

實務做法：

- 除了圖書資訊學的碩士學位之外，很多專門圖書館館員都有其他學科的學士學位或碩士以上學位。
- 館員通常會選修與財務、管理，或與其母機構相關之學科之課程。



- 館員必須經由閱讀核心期刊和其他關鍵期刊，以掃瞄和掌握所機構的事業領域。
- 開發深入的、具學科素養的資訊服務。

1.3 開發和管理方便、好用、符合成本效益，並且與組織的策略方向同步之資訊服務。

實務做法：

- 配合組織的事業目標，開發策略計畫。
- 建立績效管理、監督和預算控制的程序。
- 建立高績效的資訊服務團隊。
- 進行複雜的、困難的、多檔案的資訊檢索。
- 維持印刷或電子型式的文件—建立核心館藏。
- 因應顧客需求分析和綜合資訊。
- 開發專業的索引典和資料庫的索引詞彙。

1.4 為圖書館和資訊服務的使用者提供卓越的教育和支援。

實務做法：

- 為母機構員工講授 Internet 課程。
- 開授與組織現行事業目標相關的資訊資源的終端使用者檢索課程。
- 採用最新的訓練和教學技巧。
- 當員工利用資訊服務遭遇問題時，能為員工提供問題解決服務。
- 提供線上參考和協助。

1.5 評估資訊需求和設計，行銷加值資訊服務和產品，以滿足顧客之特定需求。

實務做法：

- 經常利用問卷、焦點群組訪談、關鍵資訊人訪談等研究工具，進行需求評估。
- 向管理階層報告研究結果，並展示需求與所提供服務之間的關係。
- 加入專案小組，協助確定其資訊需求並滿足該資訊需求。

1.6 利用適當的資訊科技以取得、組織和傳播資訊。

實務做法：

- 建立圖書館館藏的線上目錄。
- 連結目錄查詢與文獻傳遞服務。
- 與資訊管理團隊合作，選擇適當的軟體和硬體，以查檢圖書館的目錄和其他資料庫。
- 提供支援服務，協助讀者利用電子資訊服務。
- 提供新穎的電子資訊產品和資訊提供模式。

1.7 運用適當的企業和管理策略，向高階管理階層溝通資訊服務的重要性。

實務做法：

- 建立圖書館之營運計畫。
- 計算圖書館與所提供服務之投資報酬率。
- 開發圖書館之行銷計畫。
- 進行標竿研究。
- 向管理階層報告持續品質改善之成效。
- 展示圖書館與資訊服務賦予組織之加值效果。
- 在組織之品質活動（包括 ISO 認證）中扮演資源角色。

1.8 開發專門的資訊產品，以利組織內外，或個人之利用。

實務做法：

- 建立內部文件之資料庫，如特殊專案之報告、技術手冊或資訊資源。
- 建立可檢索之全文資料庫。
- 提供線上技術手冊以供利用。
- 為組織建立網站，並連結其他相關網站。
- 參與知識管理活動，以建立、擷取、交換、利用和交流組織的智慧資本。

1.9 評估資訊利用的效果，並進行與解決資訊管理問題之相關研究。

實務做法：

- 蒐集與需求評估、活動規劃，和評估有關之數據資料。
- 進行服務利用頻率、顧客滿意，和資訊對組織決策影響之相關研究。



- 積極尋求機會以改善和追求最佳的服務，如新通報，參考和資源分享。
- 參與研究計畫。

#### 1.10 持續改善資訊服務，以因應變動的需求。

##### 實務做法：

- 監測產業趨勢，並為組織中的關鍵人物或個人提供相關資訊。
- 針對新的企業要求調整資訊服務。
- 利用即時的文獻傳遞，以維持最大的彈性。
- 監控各部門所購買之資訊產品，確保其符合成本效益和現行企業需求。

#### 1.11 成為高階管理團隊之有效成員，組織中有關資訊議題之顧問。

##### 實務做法：

- 參與組織之策略規劃。
- 參與標竿、再造、知識管理團隊。
- 告知管理階層有關智慧財產權之議題，並監督組織遵循智財法。
- 與資料庫代理商協商，簽訂合約。
- 提供專利資訊。
- 發展組織之資訊政策。

## (二)個人能力

個人能力是指可以幫助專門圖書館館員更有效率地工作，成為更好的溝通者，能夠在其生涯中不斷學習，能夠為其貢獻價值，能夠在新的工作環境中生存，所需要的技能、態度和價值。

21 世紀的專門圖書館館員應該具備的個人能力為：

#### 2.1 矢志追求卓越的服務。

##### 實務做法：

- 尋求績效回饋，並據以持續改善。
- 經常進行使用者調查。
- 詢問圖書館的讀者是否找到他們所要的資訊。

- 慶祝自己的成功，也能讚美他人的成功。
- 為做好工作而感到驕傲。
- 在會議和專業文獻中，與人分享新知。

- 利用專門圖書館館員的研究知識庫，做為改善服務的資源。

#### 2.2 在館內和館外，尋求挑戰，尋找機會。

##### 實務做法：

- 在需要資訊領導者的組織，扮演新的角色。
- 利用圖書資訊學的知識和技能，解決各種環境所衍生的資訊問題。
- 擴充圖書館的館藏，包括圖書和期刊等傳統媒體以外的資源。
- 建立無牆的圖書館。

#### 2.3 掌握遠大藍圖。

##### 實務做法：

- 認知到資訊尋求和利用是個人和組織創新過程(Creative process)的一部份。
- 視圖書館及資訊服務為組織決策過程的一部份。
- 將對組織競爭優勢具關鍵影響之資訊需求視為最高優先。
- 監看主要的企業走向和國際趨勢。
- 積極主動調整圖書館和資訊服務，以駕馭趨勢。

#### 2.4 尋找夥伴和盟友。

##### 實務做法：

- 尋找管理資訊系統(MIS)專家做為盟友，以補強知識和技能。
- 領導資訊管理團隊。
- 與組織內外的其他圖書館或資訊服務形成夥伴，以強化資源共享。
- 與資料庫和其他資訊提供者攜手合作，改善產品和服務。
- 聯合圖書資訊學系所教師，進行相關的實務研究。



## 2.5 建立互信互賴的環境。

實務做法：

- 尊重別人，也期望別人尊重自己以爲回報。
- 了解自己的長處，也欣賞別人的長處。
- 按時按進度完成工作，也期許他人能同樣做到。
- 塑造一個每個人的貢獻都是有價值，是值得肯定的問題解決環境。
- 幫助別人以充份發揮其能力。

## 2.6 有良好的溝通技巧。

實務做法：

- 首先傾聽，然後指導館員及其他員工，提出問題解決方案。
- 以師徒制和學長姐制來輔助和期許館員。
- 有效地主持會議。
- 清楚地、熱心地提出理念。
- 撰寫清楚易懂的文件。
- 使用平易的語言。
- 請別人提供溝通技巧的回饋，並據以自我改善。

## 2.7 在團隊中與他人相處融洽。

實務做法：

- 學習團隊的智慧，並尋求參與團隊的機會。
- 在圖書館內外的團隊中，擔負責任。
- 指導其他團隊成員。
- 視需要，請求其他人的指導。
- 經常利用正式和非正式的學習機會，尋找提升自己和其他人績效的方法。

## 2.8 領導能力

實務做法：

- 學習並培養良好的領導特質，並熟知何時該發揮領導能力。
- 可以與他人分享領導能力，並允許他人扮演領導角色。
- 在圖書館內、團隊中，或組織的其他部門，

發揮領導能力。

## 2.9 規畫，建立優先序，把焦點放在重要的事情上。

實務做法：

- 認知有效地利用資源是需要仔細地、持續地規畫的。
- 發展規畫和時間管理的方法，以融合個人和專業的目標。
- 經常評估目標，排定優先序，確保每天的活動中有適當的比例是契合最重要的個人和專業目標。
- 指導別人做同樣的規劃。

## 2.10 認同終身學習和個人生涯規劃。

實務做法：

- 致力於持續學習和開發知識的個人生涯。
- 認同長期生涯規劃是個人的責任，並尋求學習和成長的機會。
- 倡導鼓勵和支持不斷開發知識且肯定每個人的價值的工作環境。
- 藉由個人和專業目標的同步達成，以維持自我價值的強烈意識。

## 2.11 擁有個人的事業能力，並能開創新契機。

實務做法：

- 在變動的工作環境中，認知到創業精神和專業能力是必備的技能。
- 尋求機會以開發上述技能。
- 願意與全職、約僱、和專案等各種不同性質的員工共事。
- 在組織環境中發揮創業精神，以活化產品和服務。

## 2.12 肯定專業網絡和團結的價值。

實務做法：

- 積極參與圖書資訊學相關以及與母機構學科主題領域相關之專業學會。
- 利用這些機會分享知識和技能，並與其他資訊服務提供者學習，以建立夥伴和同盟關



係。

- 肯定論壇的必要性，以方便資訊專家相互溝通，共同鼓吹重要的資訊政策議題，如智財權、全球資訊基礎建設和企業資訊素養。

### 2.13 對待持續變革抱持彈性和正向的態度。

實務做法：

- 願意在不同的時間點承擔不同的責任，以因應變動的需求。
- 抱持正向的態度，並幫助別人採取同樣做法。
- 絕不說：辦不到。
- 尋求解決方案。
- 提供正確的資訊，以幫助他人發展其理念。
- 總是不斷地尋找新點子。
- 善用科技以激發新的資訊創意、產品和服務。

## 二、法律圖書館員的能力

美國法律圖書館學會致力於界定現在與未來法律館員的專業與價值，以釐清、檢驗，並積極的促進法律館員能力之提昇。能力是指有助於達成卓越績效的知識、技能、和個人特質。這些能力可以經由高等教育(如圖書資訊學系所)、繼續教育和經驗而累積。美國法律圖書館員的能力分成核心能力和特殊能力兩部分，第一部分核心能力包涵可以應用到所有法律圖書館，而且可以在專業生涯早期獲得的能力；第二部分是與特定實務相關的能力，有些一人法律館員或是性質相近機構之館員，可能一人身兼數職，必須具備多項的特殊能力。(註 18)

### 1. 核心能力

- 1.1 對卓越顧客服務展現高度的認同。
- 1.2 肯定和重視圖書館顧客和社區的多元特性。
- 1.3 理解和支持圖書館和母機構的文化和情境。
- 1.4 展現法律系統和法律專業的知識。

1.5 了解法律系統所在之社會、政治和經濟現況。

1.6 展現有關圖書館與資訊學理論，以及資訊產生、組織和傳送之知識。

1.7 遵循美國法律圖書館學會之倫理原則，並支持圖書館館員共享之價值。

1.8 表現領導技巧，包括批判性思考、冒險、和創意，無論管理階層為何。

1.9 展現與他人共事以達成目標的承諾。

1.10 在組織內行動以落實知識管理的原則。

1.11 展示並了解科際整合和跨職能作法，對組織內之計畫和專案的重要性。

1.12 與顧客和同事分享知識和專長。

1.13 展現卓越的溝通技巧，發揚圖書館，向顧客宣導其對圖書館之需求。

1.14 有效地與出版社及其他資訊提供者溝通，以增進其對圖書館之興趣。

1.15 體認專業網絡的價值，並積極參與專業學會。

1.16 積極透過繼續教育以追求個人和專業成長。

特殊能力：包括：圖書館管理、參考與顧問服務、資訊技術、館藏維護與管理、教學等六大類能力。

### 2. 圖書館管理

2.1 致力於長程規劃的持續過程。

2.2 規劃、準備和控制預算並管理所有的財務資源。

2.3 選擇、監督、評估和提供圖書館人員的訓練和開發。

2.4 了解專案管理的原則，並組織人員以達成複雜的任務。

2.5 評量、評估和評價圖書館的服務品質。

2.6 確保圖書館設備能被充份利用，以因應顧客和人員的需求。



- 2.7 在母機構內發揮領導力，以確保圖書館對組織的重要性。
  - 2.8 在出版和資訊產業中，維持一可理解的趨勢與發展。
  - 2.9 追蹤、預期和影響有關圖書館及其專業的的政策和法律的變革。
3. 參考、研究和顧客服務
    - 3.1 提供有關法律和相關的非法律議題之資訊的和顧客化的參考服務。
    - 3.2 評估傳統和電子資源的品質、權威性、正確性、和成本，並傳達其對顧客的重要性。
    - 3.3 協助顧客利用印刷和電子資源進行法律研究。
    - 3.4 協助律師以外的顧客查檢法律資源。
    - 3.5 整合各種資源的內容，並綜合資訊為顧客開發顧客導向的產品。
    - 3.6 建立法律及其相關議題之研究和書目工具 (Handouts, Aids, Pathfinders, Bibliographies)。
    - 3.7 監控法律特定領域之趨勢。
  4. 資訊科技
    - 4.1 了解開發、取用和管理資訊的實務，包括資料庫、整合圖書館系統、伺服器應用、硬體、軟體、網路和電子資訊資源。
    - 4.2 評估新的和演進中科技以應變革之所需。
    - 4.3 進行有關電腦服務和訓練需求的長程規劃和政策制定。
    - 4.4 評估、購買、執行和測試取用電子資訊所需之軟體和硬體。
    - 4.5 協助並教育顧客和同事使用圖書館的資訊系統。
    - 4.6 解決圖書館硬體、軟體、區域網路、網站和網際網路連線的問題。
    - 4.7 開發、建立和維護圖書館的網站。
  5. 館藏維護與管理
    - 5.1 建立因應母機構使命之館藏開發政策。
    - 5.2 考量各項相關變數以做選書決策，包括圖書館的館藏發展政策、媒體型式之差異、採購與處理成本。
    - 5.3 評估各種型式之資訊資源，加以整合以滿足顧客需求，同時適當地加以淘汰或是歸檔。
    - 5.4 了解各種型式之法律和非法律資源館藏之採購和管理。
    - 5.5 確保圖書館的傳統和電子資源之最佳的配置與取用。
    - 5.6 透過資源分享確保外部館藏和資料庫的取用，提昇圖書館服務的力量和範圍。
    - 5.7 選擇和進行適當層級的記敘編目、分類和主題分析，以滿足機構的需求和法律資料的特性。
    - 5.8 根據全國標準和實務，建立和選擇目錄紀錄。
    - 5.9 選擇、執行和持續改善整合圖書館系統以應機構之需求。
    - 5.10 應用適當的典藏方法維護圖書館館藏。
  6. 教學
    - 6.1 透過與顧客和同事的觀察、討論，決定教育需求，並利用需求做為評估工具。
    - 6.2 有效地教育不同需求和技術能力的顧客。
    - 6.3 了解與應用成人學習的理論。
    - 6.4 設計課程和教法以滿足顧客的教育需求，評估教育過程的成效。
    - 6.5 教育顧客法律研究方法。
    - 6.6 提供各種型式法律資源利用的訓練和指導。
    - 6.7 與外部商用研究資料庫的提供者協調，安排教育訓練以善用其工具。
    - 6.8 促進取用資訊之新科技之有效利用。
    - 6.9 準備和包裝各種媒體型式之資料，如書目、pathfinders、訓練腳本和講義。  
館員個人可以利用上述美國法律圖書館學會所擬定的能力以做為繼續教育的指導，管理階層可



以善用上述能力做為用人、評估、升遷，以及專業發展之建議。美國法律圖書館學會則以上述能力為架構，建構專業發展計畫，以指導和確保學會之計畫能協助法律館員獲得和維持現在和未來工作所需的技能和知識。

### 三、紐澤西州圖書館員之核心能力

紐澤西州圖書館學會為因應新科技和服務提供方式之衝擊，責成專業發展委員會組成特別委員會，檢視有關核心能力之現有文獻，尤其是美國專門圖書館學會和加州圖書館學會所列舉之能力，研擬紐澤西州圖書館員之核心能力，其目的為：（註19）。

- 刺激服務卓越之追求
- 重新燃起館員的專業熱情
- 用以發展專業職位之工作說明書和評估工具
- 補助規劃長期持續之館員開發計畫
- 用以發展政策，尤其是和圖書館組織和用人相關的政策
- 導引圖書館學校的學生和評估課程設計的教師
- 教育社區、主管機關和贊助單位有關專業館員的技能和知識的重要性

紐澤西州圖書館員核心能力僅列專業能力和個人能力，而將科技能力獨立出來，茲分述如下：

#### （一）專業能力

##### 1. 顧客服務

- 了解顧客的需求與偏好，以建立和導引資源和服務之選擇
- 改善顧客服務以應變動的需求。
- 展現歡迎的行為，落實晤談技巧，以界定使用者的真正需求。
- 了解資訊尋求行為，並促進使用者成功地找

到所需資訊。

- 教育顧客有關資訊蒐集、研究和技術能力，包括如何利用和評估資訊來源。
- 在資訊產品和服務之開發過程中傳達使用者需求。
- 調整服務和資訊產品以支援使用者需求。
- 在母機構和社區扮演資訊顧問的角色。

##### 2. 評估

- 持續分析和調查目標顧客群之資訊和服務需求。
- 持續分析和調查現有服務的利用、品質和效能。
- 持續掃描地方和全球的環境，以掌握社會變遷和服務機會。
- 評估和選擇資源以確保品質、正確性和適切性，並以適合的型式提供。
- 專注圖書館利用的結果，並進行相關的研究，以解決資訊管理的問題。

##### 3. 資訊資源知識

- 能界定適合顧客需求與能力的資料。
- 能界定、詮釋和取用各類資訊資源。
- 設計和自行開發各種型式之資源以因應和滿足顧客的需求。

##### 4. 資源管理

- 利用與顧客需求和學習型態相聯的適當的取用系統組織資料和資源。
- 開發和管理方便、好用和符合成本效益的設施和服務以促進和支援組織的使命和策略方向。

##### 5. 技術能力

- 了解和利用最近的相關科技以管理和提供服務。
- 掃描與圖書館服務相關的先進科技環境。

##### 6. 宣傳

- 向決策者溝通圖書館和資訊服務的價值。



- 倡導資訊素養。
- 提倡智慧資本和資訊之平等取用。
- 積極參與紐澤西州圖書館學會、紐澤西州圖書館網路、美國圖書館學會，和其他倡導圖書館和圖書館事業之專業組織與圖書館網路。
- 能界定和列舉策略夥伴，強化組織優勢，彌補組織劣勢，以獲取重要資源和有益創造實現目標。

#### 7.合作

- 了解和致力於掌握圖書館之使命、價值和願景。
- 利用有效的團隊技能以開發和達成組織目標。
- 以協同互重的合作方式達成共同目標。

#### 8.行政

- 建立促進變革的文化。
- 界定、開發、管理和評估內部和外部資源以支援圖書館的使命。
- 開發並執行政策和程序，以具效率和效能的做法營運圖書館。
- 持續調整計畫和服務以因應社會變遷和服務機會。
- 評估組織之優勢、劣勢、機會和挑戰，並發展策略以有效因應而不損及願景和價值。

### (二)個人能力

#### 9.教育

- 只有圖書資訊學位才是專業館員的最適學歷基礎。
- 繼續教育對提昇技能、跟上時代、擴展知識和整合新技術與方法，是必要的。

#### 10.服務承諾

- 對顧客、共事者和供應商展現興趣，矢志提供有效的支援以協助其達成目標。

- 展現對多元化的了解與尊重。
- 展現對顧客服務的承諾。
- 保持對時事、普羅文化和地方文化的知識。

#### 11.彈性

- 有效地預期和管理變革，並參與變革。
- 維持一致的正向態度以回應不可預期的情況。
- 調整個人風格和喜好以應情境需求。
- 冒險、經驗、犯錯，並支持他人的相似行為。

#### 12.領導力

- 洞察遠景，清楚地策繪方向，並徵募他人加入，一起達成目標。
- 從組織的每個地方，建立正向的典範，以供他人遵循。
- 嘉許他人的貢獻。
- 幫助他人充份發揮潛能。

#### 13.倫理

- 以誠實、尊敬、公平，對待他人。
- 維護顧客和組織的隱私。

#### 14.溝通

- 有效地與他人分享所習得的知識。
- 開放、直率地溝通。
- 善用有效的傾聽技巧。
- 展現有效的和非正式的簡報技巧。
- 有效地書面溝通。

#### 15.自我激勵

- 在組織內和組織外為自己的生涯發展負責，包括終身學習的承諾和個人技能的定期充電。
- 以專業文獻和討論群讓我自己與時代同步。
- 主動行動，表現創新。
- 尋求機會以達成個人目標和組織目標。

針對能力的分析和討論是很重要的，因為透過能力的分析和表列，不僅可以釐清我們該知道什麼，同時也可以刺激思考和建議改善之道。更重要





的是，可以提昇知識和技能，開發更高品質的服務和產品，養成優質的顧客服務態度，塑造優質的專業形象，但是究竟館員應該開發那些能力呢？圖書館核心能力的建立是首要前題。

## 肆、核心能力之建立

知識、能力和態度是重要的能力構成要素，Prahalad 和 Hamel 就將核心能力定義為「調和技術與工作的複雜的、應時的特定專長領域」(註 20)；是始自專長 (Expertise)，而強調核心能力是「調和技術和工作的結果」。如果單純以專長來界定能力，可能忽略核心能力的重要構成要素，然而組織是多元多面的，組織愈成熟，相對的也會變得愈複雜，因為複雜，所以有些領域的知識就會逐漸發展成技術和結構，因此，組織結構和組織文化的重要性不容忽視。組織結構和組織文化可以激發能力的成長，也可能抑制創新和創意。Naylor 建議圖書館的核心能力可以六個構面來檢視：(註 21)

- 基礎結構 (Infrastructure)
- 市場介面能力 (Market-interface capabilities)
- 設計與開發
- 分析、解釋與預測
- 服務與產品
- 組織文化

Naylor 並以第一項「基礎結構」為例，舉例說明。基礎結構可以包括圖書館所開發的館際互借關係。對大部份的市場而言，有能力在最短的時間提供最多元的資訊，絕對可以構成競爭優勢。合作的借閱關係及其支援技術，則可以看成是競爭優勢的基石，這樣的優勢是很難複製的。

圖書館可以利用正式或非正式的途徑來建立核心能力。非正式的途徑，館長可以在館內散播核心能力的觀念，並將其落實於圖書館實務。Naylor

認為公共圖書館的主要產品領域有：參考資訊服務、館藏資料流通、兒童閱讀活動、教育支援服務。公共圖書館可以針對這四項主要產品來界定核心能力。針對每一項產品領域，考慮與其最相關的技能。誠如之前所言，核心能力是能力的集群，因此，首先列出公共圖書館普遍具有的能力，再考慮那些能力加以組合後可以產生綜效，是為提供優質服務的關鍵。

茲列舉公共圖書館之普遍能力如下：

1. 開發優質館藏資源的能力。
2. 編目分類資料以有效儲存與檢索的能力。
3. 從國內各個圖書館提供資料的能力，透過圖書館間的館際合作與聯盟來實現。
4. 透過有效營運以利資料使用最大化的能力。
5. 依圖書館主要學科領域提供讀者顧問服務的能力。
6. 兒童文學與媒體的知識，以利採訪和讀者顧問服務。
7. 舉辦兒童活動的創意，以刺激環境，強化優良閱讀行為。
8. 資訊服務之晤談與溝通技巧。
9. 資訊相關問題之解決能力。
10. 資訊資源的優越知識，包括網路和電子資料庫。
11. 服務提供之相關技術，包括遠距取用和即時互動。
12. 強烈的服務導向，並致力於品質。
13. 專業的學科專長，提高服務價值。
14. 當地學校課程的知識，了解圖書館在學校教育過程中所扮演的角色。

表二是 Naylor 所模擬的核心能力矩陣，透過服務項目和能力集群的分析，可以落實卓越服務。由表中可知，並不是每項能力對每個服務項目都是同樣重要，而且中間也有很多重複。



表二：核心能力矩陣

能力	參考服務	圖書和視聽	閱讀活動	學校支援
館藏開發能力	H	C		C
編目與分類	C	C		C
館際互借系統	H	H		H
作業效率	C	C		
讀者顧問技能	C	H	C	C
兒童文學知識	C		C	
活動技能			C	
晤談溝通技能	C			C
資訊問題解決能力	C			C
資訊資源知識	C			C
資訊科技	C			C
讀者服務技能	C	C	C	C
學科專家	H	H		
學校課程知識				C

C= 服務綜效的關鍵      H= 有助於服務綜效

資料來源：Richard J. Naylor, "Core Competencies: What They Are and How to Use Them," *Public Librarians* 39:2 (March/April 2000), p.112.

表二所列的只是一般的能力，而非核心能力。核心能力是要透過上述矩陣分析來加以界定的。由表二來看，提供參考資訊服務需要表中所列的大部份能力，我們可以合理的推論，圖書館的核心能力是提供優質的參考資訊服務的能力。經此分析，圖書館應該將資源和精力投注在精練核心能力，以持續改善參考資訊服務。此外，尚應該界定其他能力，以增補表二之能力清單，提供更佳的服務。

簡單地說，核心能力就是比別人更優秀一點的能力。至於如何評估核心能力，就得先回答下列幾個問題：（註 22）

#### 1. 我們現有的技能真的高人一等嗎？

任何被選為核心能力的技能，都應該是業界表現最佳的，再不濟也要接近最佳水準。許多公司都誤以為，因為某種能力對公司很重要，或對顧客很有吸引力，就可以拿來作為策略基礎。事實上，想要作為策略基礎的特定核心能力，其表現必須明顯

優於全部，或大多數現有及潛在競爭對手的類似技能。

#### 2. 卓越能力的優勢能維持多久？

要回答這個問題，不妨換個角度來想，如果最強的競爭對手知道該如何做，要花多久時間才能成功地模仿我們的能力？核心能力被模仿的可能性與速度，要看該能力的稀有性、開發該能力所需的時間、以及了解其來源的困難程度。

#### 3. 與其他經濟槓桿相比，既定能力能產生多少價值？

許多人誤以為，組織在特定領域的傑出表現，可以彌補其他方面的不足。事實上，一個組織決定強化特定的一、兩個技能，並不能消除、抵消或減輕該組織的其他缺點。想要讓核心能力策略成為贏的策略，該能力對產業而言，必須是威力相對強大的策略性槓桿(Strategic lever，或稱為經濟槓桿)，如結構性優勢或能夠取得兼併資源的優勢。



## 4. 特定核心能力能否納入組織現有價值體系？

洞察力或前瞻力，就是必須為組織未來的價值體系做出貢獻。顧客並不會購買洞察力，顧客要買的是產品或服務，因此，洞察力必須轉換為特定產品或服務，許多組織均擁有了不得的願景，卻沒有能力將之轉換為特定產品或服務。

Naylor 認為圖書館開發和提昇核心能力，可以得到下列好處：

1. 更佳的人力資源規劃。與其努力地把人安插進圖書館，不如回歸圖書館，問一個根本的問題：「我們需要什麼？我們想要什麼？」
2. 更有效的教育訓練計畫。以核心能力為基礎的教育訓練計畫可以設計到滿足未來的需求。
3. 釐清關鍵技術能力 (Critical technologies capabilities)。不僅要知道我們的關鍵能力是什麼，更要知道不是什麼，惟有如此，始能善用資源。
4. 是分析優勢的機會。知道我們什麼做得最好，知道我們的威脅是什麼，機會在那裏，是規劃的關鍵。
5. 有助於委外的選擇。圖書館的功能是牽一髮動全身的，如果將核心能力的要素委外，將會招致意想不到的結果。
6. 導引發展與變革。一旦核心能力系統有效運作，

等於是提供發展的路徑圖，而釐清關鍵能力，有助於提昇這些能力成為優勢。

7. 組織的願景，核心能力的整體觀點有助於探析圖書館真正擅長之所在，知識卓越的地方所在，始有助於開發優勢。
8. 創新是生存的要件，核心能力有助於界定圖書館的特定行為，以應策略規劃。(註 23)

## 伍、核心能力與績效評估

核心能力必須配合績效考核，始能真正發揮效用。西屋公司的能源系統部門示範了如何將組織所需的能力與其績效建立有效的連結，該公司原來是採行目標管理，以五個等第來衡量員工的績效，造成員工把焦點都集中在結果上，忽略了目標達成的過程，常使得各組間無法步調一致地為達成組織目標而努力。

第一步是開發能力。西屋事業部組成團隊花了幾個月的時間，界定了十五項能力構面，這些特性可以用來定義成功，可以做為組織未來的領導者的指引。這些構面都相當地宏觀、深遠，以滿足組織現在及未來的需求。每個構面進一步展延其重要的行為表現，以做為人力開發和持續學習的架構。表三是能力構面與行為表現的對照表。

表三：能力與行為表現對照表

能力	行為表現
專業知識 (Job Knowledge)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 隨時注意專業領域整體發展現況</li> <li>● 將正確商業原則應用到工作</li> <li>● 了解應用組織政策及程序</li> <li>● 具稱職的技術知識</li> <li>● 應用問題解決技巧</li> <li>● 應用學科知識以完成任務</li> </ul>
品德操守 (Integrity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 說到做到</li> <li>● 與組織目標行動一致</li> <li>● 勇於認錯</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 履行承諾</li> </ul>
溝通技巧 (Communication skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清楚表達意念</li> <li>● 與人相處坦誠而直率</li> <li>● 熱心</li> <li>● 了解自己對他人的影響</li> <li>● 具正向及非語言溝通技巧</li> <li>● 對他人之需求具敏感度</li> <li>● 積極發問與聆聽</li> <li>● 擅於影響他人</li> <li>● 能簡要表達複雜的概念</li> </ul>
授權 (Delegation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指派工作給適任人員</li> <li>● 監督所授權工作之完成</li> <li>● 指示明確的方向</li> <li>● 適當授權</li> <li>● 為被授權人認同</li> </ul>
團隊工作 (Teamwork)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 了解並認同團隊中的文化差異</li> <li>● 以團隊目標為重</li> <li>● 協助他人發揮優點以達成團隊目標</li> <li>● 與他人合作愉快</li> <li>● 確保團隊中的成員皆清楚自己的職責</li> </ul>
人力開發 (People development)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工成長機會</li> <li>● 提供明確的績效回饋</li> <li>● 協助員工制定成長計劃</li> <li>● 分配時間做人力開發(自我成長)</li> <li>● 將人力開發與其他工作職責等量齊觀</li> </ul>
策略思考 (Strategic thinking)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具長程競爭思考能力</li> <li>● 依據組織願景訂定業務目標</li> <li>● 以組織願景為決策依據</li> <li>● 能以超越部門的立場思考及行動</li> <li>● 為達成組織願景積極爭取他人支持</li> <li>● 具國際觀的思維及行動能力</li> </ul>
韌性 (Resilience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 堅持信念</li> <li>● 從挫敗中站起來</li> <li>● 從錯誤中學習</li> <li>● 在壓力及異議中自我控制，並維持有效的關係</li> </ul>
激勵管理 (Reinforcement management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鼓勵正向行為</li> <li>● 樹立正向典範</li> <li>● 直接向上司報告績效問題</li> <li>● 按績效訂獎勵</li> <li>● 表揚成功者</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 及時回饋</li> <li>● 與直屬上司的績效標準一致</li> </ul>
顧客導向 (Customer orientation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 掌握顧客需求與期望</li> <li>● 瞭解並實現顧客價值</li> <li>● 徵求顧客建議加以評估後並回應顧客</li> <li>● 鼓勵他人時時以顧客為念</li> </ul>
創新能力 (Innovation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用創新方式解決問題</li> <li>● 尋找機會</li> <li>● 挑戰傳統</li> <li>● 樂於接受新觀念，見賢思齊</li> <li>● 鼓勵追求可控制的風險，並允許犯錯</li> <li>● 避免過度控制，以鼓勵創新行為</li> </ul>
規劃能力 (Planning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 按價值與成本分配資源</li> <li>● 設定優先順位</li> <li>● 按價值與成本分析簡化作業</li> <li>● 有效實施時間管理</li> <li>● 積極聘僱不同背景與風格的人</li> <li>● 邀請他人加入計畫</li> <li>● 依工作職掌握訂目標及行動計畫</li> </ul>
成果導向 (Results orientation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行事果決</li> <li>● 確保計畫之執行，符合輕重緩急之原則</li> <li>● 能迅速且一致地上手</li> <li>● 鼓勵團隊訂定具挑戰性的目標</li> <li>● 能將爭論導向結論</li> <li>● 設立挑戰性目標並達成顯著成果</li> </ul>
過程導向 (Process orientation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理工作及其過程</li> <li>● 鼓勵持續改善</li> <li>● 衡量程序之績效</li> <li>● 提倡工作簡化</li> <li>● 減少不必要的程序</li> </ul>
適應力 (Adaptability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具彈性</li> <li>● 具幽默感</li> <li>● 知道什麼時候該妥協</li> <li>● 樂於回饋與學習</li> <li>● 能在家庭與事業間取得平衡</li> <li>● 易於共事並了解個人文化背景之差異</li> <li>● 在組織內外皆能有效運作</li> <li>● 肯定變革的價值，並公開表示支持</li> </ul>

資料來源：Barbara M. Spiegelman "Using Competencies as a Performance Appraisal and Compensation Tool in Westinghouse Energy Systems: A Case Study," in Competencies for Special Librarians of the 21st Century (Washington, DC: Special Libraries Association, 1997), pp. 26-27.



有些能力只適用於經理人，如人力開發和激勵管理。有些能力與企業成功影響至鉅，但被認定為是公司成員普遍具有的能力，也不列入評估項目。例如品德操守是在西屋事業部門工作的先決條件，每位員工都知道若為達目的不擇手段，是不能被接受的。除了定義能力之外，團隊進一步針對各項能力界定可觀察的行為範例，以提供員工和經理人更明確的學習示範。

接下來是績效管理的過程，員工和經理人在年初時共同針對工作職責研讀相應之能力，就每項工作所需能力給予權重。例如西屋事業部的主要工作有下列九大項目：

1. 以符合成本效益的檢索技巧，查檢技術/商業資料庫和線上服務系統。
2. 提供快速、正確、符合成本效益的研究和參考

服務。

3. 與顧客清楚地溝通，進行有效的參考晤談。
4. 建立產業資源、標準和西屋智財政策之相關知識。
5. 分析、建立、改善和執行圖書館作業流程。
6. 行銷圖書館服務。
7. 管理多元資訊專案成果。
8. 充份利用先進資訊科技以達成組織目標。
9. 積極尋求與代理商之合作關係。

這九項工作所需要之能力及其權重如表四所示。年終時，主管根據員工的表現，每項能力給予75分到125分的評分，並舉例說明每項能力之得分（行為表現），再根據每項能力的權重，計算員工的績效表現。

表四：能力與權重對照表

能 力	職 務 內 容									權 重
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
專業知識	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0.25
品德操守*										
溝通技巧	X	X	X		X	X	X		X	0.15
授權										
團隊工作		X	X		X		X	X	X	0.10
人力開發										
策略思考	X			X	X			X	X	0.10
韌性										
激勵管理										
顧客導向	X	X	X	X		X	X	X		0.15
創新能力	X				X		X	X		0.05
規劃能力	X				X		X	X		0.10
結果導向	X	X		X	X	X	X		X	0.05
過程導向	X	X	X	X	X		X			0.05

適應力

資料來源：Barbara M. Spiegelman "Using Competencies as a Performance Appraisal and Compensation Tool in Westinghouse Energy Systems: A Case Study," in Competencies for Special Librarians of the 21st Century (Washington, DC: Special Libraries Association, 1997), p. 29.

## 陸、結語

過去幾年來，核心能力成爲企業的主流思想，每家企業都希望在若干專業知識或關鍵技術領域，取得領先地位，做爲企業成功之競爭優勢。圖書館在人力資源管理、營運發展和教育訓練時，基本上也是能力導向的，然而卻未能以核心能力的觀念來建構圖書資訊專業的產業優勢和各類各別圖書館的競爭優勢，因此，筆者不揣簡陋，在本文中整理國內外普遍性的能力和圖書資訊人才所需具備的能力，以供產學各界參考，冀期發揮拋磚引玉之效。

在知識經濟時代，爲強化企業的發展力和競爭力，企業勢須建立獨特的核心能力，而員工則應具備「獨特性」和「創造性」的個人能力，或者稱之爲「個力」。(註 24) 所有員工個力的總合，爲組織發展的原動力。

新世紀圖書資訊專業需要建立核心能力，新世紀圖書資訊人才需要新能力。美國圖書館學會會長 Sara Ann Long 有鑑於「清楚釐清必備的技能與能力，是界定圖書資訊專業的關鍵」，在 2000 年 1 月即成立「核心能力任務小組」(Task Force on Core Competencies) 專研圖書資訊人才之核心能力。(註

25)

由於環境變動之快速，圖書資訊人才所需具備的個力很多都是圖書資訊學的正規課程中所沒有教授的，那麼圖書館學會責無旁貸地要爲其會員規劃相關課程，以幫助從事實務的圖書資訊人才開發並增進這些能力。因此，美國各類圖書館學會均依據相關之能力規劃的一系列的課程，尤其是美國專門圖書館學會和英國專門圖書館學會之繼續教育課程最爲多元，例如英國專門圖書館學會之教育訓練課程就分爲圖書館與資訊管理技能、知識管理組合、一般管理與溝通技能、政府資訊資源、閱情資訊、資訊管理技術、網際網路技能等領域，分別規劃相關之課程，係採能力導向之訓練規劃方式，與中國圖書館學會之做法相當不同，容後再爲文詳加介紹。

除了專業學會的繼續教育計畫外，英美圖書資訊學課程也因應修訂，結合培養新人之正規教育，與提昇能力之專業學會之教育訓練，所創造的成果是圖書資訊人才在面臨網際網路衝擊時，能夠積極因應，市場不減反增，由最近網路上流傳的圖書館創新的故事，依稀可看到變革成功的曙光。

(收稿日期：2002 年 4 月 17 日)

## 註釋：

註 1：Katherine S. Mangan, "In Revamped Library Schools, Information Trumps Books," The Chronicle of Higher Education: Information Technology (April 7, 2000).

- <http://chronicle.merit.edu/free/v46/i31/31a04301.htm>
- 註2: "SLA Career Services Online," Retrieved Oct. 21, 2001, from <http://sla.search.jobcontrolcenter.com/index.cfm>.
- 註3: Marydee Ojala, "What Will They Call Us in the Future?" Special Libraries 84:4 (Fall 1993), pp.226-229.
- 註4: Lorraine Spurge, Editor in Chief. Knowledge Exchange Business Encyclopedia. (Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1997), p. 160
- 註5: C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review 68:3 (May-June 1990), pp.79-91.
- 註6: "Core Competence Adds Value to Quality Service" America's Network 99:12 (June 15, 1995), p.88. Retrieved April 17, 2002, from Academic Search Elite.
- 註7: 哈默爾·普哈拉著；顧淑馨譯，競爭大未來(Competing for the Future)（台北市：智庫，1995），頁214-222。
- 註8: Kevin P. Coyne, Stephen J.D. Hall, and Patricia Gorman Clifford;李田樹譯，「你的核心能力是個幻象嗎？」世界經理文摘 133期（1997年9月）頁27-29。
- 註9: Richard J. Naylor, "Core Competencies: What They Are and How to Use Them," Public Libraries 39:2 (March/April 2000), pp.108-109.
- 註10: Jay B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage," Academy of Management Executive 9:4 (1995), pp.49-62
- 註11: Marcy Murphy, "Preface," in Future Competencies of the Information Professional. (SLA Occasional Papers Series Number One) (Washington, DC: Special Libraries Association, 1991), p. v.
- 註12: 張瑞明，「知識經濟時代你必須具備的核心能力」震旦月刊 359期（2001年6月），頁7-8。
- 註13: Edward J. Cripe and Richard S. Mansfield, The Value-Added Employee (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002). 本段內容取材自："31 Core Competencies Explained." Workforce. Retrieved January 23, 2002, from <http://www.workforce.com/section/01/article/23/11/74.html>
- 註14: Stephen Abram, "Sydney Claire, SLA Professional Award Winner 1005: Transformational Librarianship in Action," Special Libraries 84 (Fall 1993), pp.214-215.
- 註15: "Competencies for Special Librarians of the 21<sup>st</sup> Century: Final Report," (May 1996). Retrieved April 16, 2002, from <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/competency.cfm>
- 註16: Joanne G. Marshall, The Impact of the Special Library on Corporate Decision-Making (Washington, D.C.: Special Library Association, 1993).
- 註17: Joanne Marshall, Bill Fisher, Lynda Moulton, and Roberta Piccoli. Competencies for Special Librarians of the 21st Century. Executive Summary (Washington, D.C.: Special Libraries Association, October 1997).
- 註18: American Association of Law Libraries, "Competencies of Law Librarianship," 2002. Retrieved Jan.





23, 2002, from <http://www.aallnet.org/prodev/competencies.asp>

註19: NJLA Professional Development Committee, "NJLA Core Competencies for Librarians," 1999. Retrieved Jan. 23, 2002, from <http://www.njla.org/statements/competencies.html>

註20: C.K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review 68:3 (May-June 1990), pp.79-91.

註21: Richard J. Naylor, "Core Competencies: What They Are and How to Use Them," Public Libraries 39:2 (March/April 2000), p.111.

註22: Kevin P. Coyne, Stephen J.D. Hall, and Patricia Gorman Clifford; 李田樹譯,「你的核心能力是個幻象嗎?」, 世界經理文摘 133期(1997年9月),頁27。

註23: Richard J. Naylor, "Core Competencies: What They Are and How to Use Them," Public Libraries 39:2 (March/April 2000), p.111.

註24: 廖孟秋,「個力的培養與發揮」, 震旦月刊 364期(2001年11月),頁36。

註25: "ALA President Sarah Long announces appointment of Core Competencies Task Force," Retrieved April 16, 2002, from <http://www.ala.org/news/archives/v5n8/competencies.html>

