

工商圖書館再造工程： 中國生產力中心圖書館轉型實作探析

Reengineering of Business Library： The Implementation of China Productivity Center Library's Transformation

宋雪芳

Sheue-fang Song

淡江大學資訊與圖書館學系副教授

Associate Professor, Dept. of Information and Library Science,

Tamkang University

E-mail: tinasong@mail.tku.edu.tw

陳怡如

Yi-ju Chen

中國生產力中心圖書館組員

Member of China Productivity Center Library

E-mail: 8234@cpc.org.tw

【摘要 Abstract】

受到資訊科技與環境變遷的衝擊與壓力，傳統工商圖書館的業務運作已無法應付現今社會的嚴酷考驗，在經費、人員、館藏、空間的限制與特殊性下，如不思考因應與改變之道，勢必面臨到裁撤之命運。本文擬就中國生產力中心圖書館之環境，藉由策略規劃、流程實作、效益評估等方式，從館員與使用者之角度，探析再造工程應用於工商圖書館之轉型策略，並藉此實作成果探析提出結論建議與未來展望。

Confront the impact and pressure of information technology and environmental change, the occupational operation of traditional business library is unable to deal with the cruel test in nowadays. Cause of the limitation and particularity of budget, staffs, collection and space, if we don't find a way to change, it will be deactivate in the future. This article outlines the reengineering process of strategy planning, implementation, performance evaluation and put into practice in China Productivity Center Library for suggestion and vision in the future.

關鍵詞 Keyword

工商圖書館 一人圖書館 再造工程 標準作業流程 知識管理

Business library ; One-person library ; Reengineering ; Standard operation process ; Knowledge management



一、前言

工商產業一向被認為是社會上最前端潮流的產業，而其中又以工商服務為擁抱最新資訊科技，跟隨最尖端潮流的機構。許多工商組織團體為了因應資訊時代的跳躍進步及配合機構制度的需求，紛紛設立單位圖書館做為工商產業的資訊提供者或資源的橋樑媒介，以期達到母機構的遠中近程工作目標。一般工商圖書館為企業組織下以任務導向(Mission oriented)的附屬單位部門，並端看組織重視程度，在經費、人員、館藏及空間等方面儘其發展或予以侷限，但往往因圖書館的產出價值無法以利潤數字衡量，導致其地位與可獲取的公司資源往往不如目標所預期。由於工商圖書館為附屬設立之單位，組織層級較低，正式編制人員較少，年度經費編列刪減或組織變動裁縮時，首當其衝常是無法賺錢卻永無止盡持續花錢的圖書館。所以許多工商圖書館館員在這樣的組織環境與企業文化中，往往順應層級，日復一日處理基本圖書流通與照顧極緩慢的館藏成長而未有表現的企圖，導致圖書館沒更鮮明角色的定位，但是只要上級組織有魄力且圖書館員有心，則工商圖書館的推動比一般圖書館更能有所突破發展，而中國生產力中心主管睿智提供一個極佳的機會予新進館員，藉由一位圖書館系畢業且充滿理想熱忱之專業館員進行對工商圖書館之重新改造。

工商圖書館屬於專門圖書館的一種，目前臺灣地區約有四百四十五所專門圖書館，由於平時這類型圖書館間缺乏強制性的橫向連繫，彼此間很難進行連繫合作與工作交流。(註 1)國內除了少數幾家工商圖書館如財團法人中華經濟研究院圖書室、台灣經濟研究院劉大中博士紀念圖書館、資訊策進會資料服務中心等成功轉型為利潤資源中心外，大多數的工商圖書館都面臨相同處境且只能安於其中

很難有所突破。

這類型圖書館因其屬性特殊，所屬單位特別、經費少、主題館藏專精、小眾特定讀者及有限的空間，加以很少有橫向式的各館溝通管道，導致很少有可茲借鏡的實例。本文透過一個工商圖書館館員因公司主管英明睿智大力支持，敘述圖書館一年的大力改革披荊斬棘的現況及一個圖書館相關科系學者一年的協同觀察探析，期盼透過實務及理論的相互切磋，以作為工商圖書館新進館員或有心改革的舊館員一個借鏡參考。

二、中國生產力圖書館現況及所面臨問題

中國生產力中心成立於民國 46 年，為隸屬於經濟部的財團法人組織；也是華人最早成立、最具專業能力與規模最大的經營管理顧問機構。附屬圖書館於建立之初即已設立，館藏範圍以工商產業、經營管理、經濟財經為主；以提供中心同仁業務資訊，協助資料諮詢查找，並定位為企業經營顧問最具知識生產力的專業資訊中心。

工商業是屬於資本、技術或知識密集的產業，發展產業必須掌握卓越的管理效能與市場行銷能力。隨著組織機構與業務範圍領域不同，工商圖書館所扮演的服務角色也趨向專業化。中國生產力圖書館原先由一經理級館長服務中心員工，館舍佔 70 餘坪，頗具規模。但因該經理退休，未能立即交接，所以在這空窗期暫由一人負責。一人圖書館之工作屬性獨立，加上權責集中，所以常扮演下至工友、館員上至館長的多重角色，中國生產力中心為了強化圖書館之服務精神與再造決心，由中心董事長與總經理偕同更名為圖書資訊服務室，而圖書館之組織歸屬也由民國 91 年該公司組織再造之前隸屬於行政室的圖書館組，於再造後強化圖書館業務功能而改隸屬企劃訓練部之圖書資訊組。

該中心圖書館除了有上述人員及組織變革的



狀況外，圖書館也面臨外在環境的改變。尤其是以颱風、地震等不可抗拒因素下所造成的傷害衝擊最大。中國生產力中心於民國 85 年搬遷至汐止地區，而圖書館卻因當年夏天不幸遭受賀伯颱風侵襲，導致建築鋼筋砸損玻璃而遭水患淹館，造成許多設備損壞以及書籍泡水，損失統計超過二萬冊，足足佔了館藏數量 80% 以上，目前館藏僅剩 5999 冊，其中 3014 冊為中文圖書、西文書 1339 冊、博碩士論文 755 冊、期刊及政府出版品 891 冊。

中國生產力圖書館雖因人員、組織及外在環境的改變，而明顯呈現較弱的圖書館組織體質，但卻也給予組織內部人員重新再認識一個新的館員及改變後的圖書館的機會，而新的館員也有機會賦予圖書館一個嶄新的面貌。一切圖書館運作重新再出發，組織與新館員相互適應組織層級改變下所帶來的人力、經費、決策及觀念的再溝通及工作推動做法的再協調，這一切也締造了中國生產力中心圖書館以短短一年再造圖書館工程的契機。

三、圖書館因應策略與再造工程規劃及實作

工商圖書館在母機構環境中所面臨的問題，如經費成本的限制、母體操控決策，以及組織從屬的窒礙等等，往往是造成圖書館與組織機構間無法達成共識的衝突點，卻也是成功達成共識的轉捩點。但是如同今日的企業組織為了因應時代潮流環境變化而重整應變；圖書館面對現今科技發展、管理層面更新與經營改革的衝擊，也應該重新審視組織的效率、彈性與應變能力，思考如何提高自身的定位與價值，免於被優先削減經費與裁撤部門之窘境；因此進行圖書館再造工程勢在必行。再造工程

乃「根本地重新思考，徹底地翻新作業流程，以求在企業表現能獲得大躍進式的改善」(註 2)，對於圖書館中各項流程與作業範圍進行修正改造，其中包括理想目標的制定、前置規劃的作業、流程改善的實作、成果效益的評估與突破瓶頸的思考。再造工程是工商圖書館事業經營成敗的轉捩點，中國生產力中心圖書館由於總經理的看重與各部門的大力支持下，希望藉此達到系統制度化作業、工作流程改善、專業能力肯定與機構地位認可之效益。

(一) 規劃中國生產力中心圖書館生產力藍圖

在完成第一步圖書館外觀門面整治後，新進館員開始思索如何規劃經營藍圖。逐步由業務範圍、經營理念、使命、願景、未來發展方向到整個定位全盤考量。二十一世紀是知識產業的世紀，企業必須充分運用資訊，創造競爭優勢，圖書資訊服務室的使命應是掌握外在環境的變化、結合組織內部的回應、創造市場競爭的優勢。一個理想目標是要：

1. 塑造優質學習環境：提供良好舒適之圖書館環境，達到平等服務標準、自動化系統作業、掌握資訊時效之服務水準。
2. 匯集工商資訊資源：了解使用者需求並蒐集整理相關資訊，建立專業專精之參考書籍與主題館藏，符合質重於量之館藏發展政策。
3. 專業服務品質肯定：規劃專題選粹與情報蒐集服務，建立分享交流之機制，達到館員與使用者雙向溝通，以高品質專業資訊服務提昇附加價值。

希望能將圖書館由現在建構轉介並行的「成本中心」逐漸轉型到成本利潤中心，並以國際化的利潤中心為最終目標，詳如圖一。





圖一：中國生產力中心圖書館經營藍圖

(二)實作步驟及內容

此工作實例以民國 90 年 6 月至 91 年 5 月之工作進度為主。每一件工作都將依其實作現況及表現成果說明呈現如下。

1.前置作業：

(1)盤點(6月5日至7月5日)

盤點一般為圖書館對館藏資源進行之清點，雖然視為例行作業，但卻是再造時相當重要的開端。盤點可以掌握目前既有的館藏資源，了解圖書館整體的概況，以俾利擬定館藏發展政策與淘汰標準，並據此擬定下年度之館藏資源發展進度。所以進入圖書館工作第一步必須對圖書館所有資源進行盤點，包括圖書、期刊、報紙與實體設備等。

原訂預計盤點期間為 6 月 5 日至 7 月 5 日一個

月。因當時圖書館管理系統沒有盤點功能，若對外租賃盤點系統加資料核對報價共需 28000 元，為節省成本，乃採人工盤點逐項清算並統計建檔的方式。

預計盤點結果計有期刊及報紙館藏包含連續性出版品、小冊子、不定期刊物統計種類及總數，逐一紀錄其名稱、屬性、館藏刊期、數量，並建置資料管理檔案包含期刊、雜誌、報紙及小冊子等，紀錄其名稱、來源、出版者、訂戶編號與期限、訂閱金額、聯絡電話等。且為避免使用量低、無學術性圖書久佔空間，擬將罕用且無價值或不再被使用的期刊予以淘汰註銷；淘汰標準以含 87 年以前之過時、合訂本與已停訂之期刊，並於 7 月 4 日公告淘汰日期附上清冊於圖書館公告欄，提供同仁參考索取，7 月 16 日之後銷毀處理。圖書盤點包括中文及外文書籍、博碩士論文、政府出版品、上市上



櫃資料，並分別建立現行館藏書目檔、政府出版品館藏檔、上市上櫃資料檔等。對已編目書籍依照舊自動化系統中的書目檔，核對出現存圖書館藏紀錄並建立書目檔，以便轉換至新自動化系統。7月9日開始進行同仁借閱逾期書籍的催還，並且同步盤點已編目書籍，在7月31日前完成盤點建檔。對未編目書籍採自動化方式以國際標準書號(ISBN)與出版品預行編目(CIP)進行自動編目作業，待新自動化系統引進後，則進行資料轉檔與自動編目作業。設備部分則於7月16日前統計目前現有之圖書館實體設備，因太舊或損壞則建立報廢清單呈報上級，並於書籍盤點後著手規劃館內空間設計。

因人工盤點費力費時，加以尚有一般性事務必須處理，如館內新到期刊及參考諮詢之作業等，所以無法在既定的一個月內完成館藏盤點。一個月僅完成期刊部分統計。由於圖書部分資料眾多繁雜，若以人工逐步盤點必會延宕時日，考量人力及經費的不足所以擬建議公司添購專門圖書館自動化系統。

(2) 自動化系統導入、舊書回溯與委外編目

(7月)

雖然自動化系統早已被視為圖書館作業的一部份，但在工商圖書館中卻不盡然，由於自動化系統所費不貲，其費用少則數十萬，多則近百萬千萬元。如此昂貴費用且不具產能是一般工商圖書館不易添購的主要因素。因此為了達成機構之認同與經費支援，所以提出採用自動化作業之具體效益說明，並分析基本系統需求與目前現況之比較，希望能添購基本作業流程所需之自動化系統模組。

現今資訊進步快速，絕大部份圖書館早已導入自動化系統，但在工商圖書館中，有自動化系統卻寥寥可數，這是一般人所無法理解的地方。最大原因在於工商圖書館介於傳統與現代的轉型中，必須面對龐大經費的壓力與後續必須投入進行舊書回溯所產生的高額成本；或是在新舊自動化系統進行

轉換時，必須處理書目轉檔不全而進行回溯。也許會覺得意外，但這的確是現今某些小型工商圖書館至今所無法解決的難題。

舊書回溯是進行再造工程中，整理館藏資源的先決條件之一。但處理舊書或舊資料工作繁瑣，花費時間冗長，若是以一人之力要負擔平日正常業務，加上回溯工作則很難承擔。既要思考縮短時程又考量額外人力成本，委外編目則是最佳的解決方法，由於外包編目公司服務對象主要為圖書館，其編目品質加上人力優勢，由資料建置、系統整合到圖書加工一貫作業處理，乃成為圖書館進行回溯作業最好的選擇。

在利潤成本考量下，自動化系統採購了編目、Web 介面查詢系統，至於五千冊圖書回溯的費用，公司站在有效經營管理的立場，評估其成本效益，提出很具前瞻性的作法，即有鑑於工商資訊時效性高的前提下，將這筆不算少的回溯經費轉為購置新書費用。因為一本書回溯建檔成本費用為35元，而一份舊的資料對工商企業的利潤產值卻無法達到35元，所以將此投資在更具利潤產值的新書，直接建檔。此種魄力及特殊見解恐怕只有工商界圖書館才得以見著。而舊書處理的部分，因館藏量少，對於查詢影響較小，且也可利用暑期實習生輔助回溯作業或在借還書籍往返中逐筆進行，如此不但節省舊書回溯之經費，也因此增加添置新書的經費來源。

(3) 館藏空間配置(6-7月)

工商圖書館因其專精與附屬於組織層級之下，因此館藏空間較小，無法長期典藏所有書籍，因此在館藏規劃上，必須先以館藏發展政策為基準，均衡考慮方便使用者利用與藏書的保管，並定期進行淘汰作業以維持館藏之新穎性與專業性；所以在空間配置上，為符合動線設計，重新規劃書庫、開閉架閱覽區與服務諮詢台之位置，務必達到



方便取書、上架、流通與檢索，以利館員工作，提高服務品質，讓讀者一進館有著全新的感覺。

(4)數位圖書館網站(7-8月)

建立圖書館網站乃是再造中相當重要的一環，由於現今科技進步與資訊傳播之迅速，圖書館許多網路資源、資料庫檢索與通告服務必須藉由網站進行蒐集整理與向外傳播，同時也是提供使用者資料查找時最重要的入口網站。工商圖書館中多以一人館員為主，因此館員除了本身具有資訊蒐集彙整之能力，也必須學習網頁製作與美工設計之技能。另外，網站公開之資訊則須考量機構智慧資產之限制，有些圖書館採取建立內部與外部使用之兩種網站；有些則以會員登入之方式控制權限網頁；而本中心圖書館網站則採取不對外開放僅提供內部同仁，保護中心智慧財產權，惟獨館藏目錄開放公眾檢索以申請館際合作。

2.制定標準化作業流程

(1)服務標準政策(10-11月)

標準化作業流程乃指規劃圖書館各項業務之標準作業方式，並在合理時程內採行此流程去完成工作，以提升組織內部工作效率及品質。在圖書館服務標準政策上，包含制定服務對象、借閱原則、採購流程、選書標準等，另外在工商圖書館中由於組織編制人員較少，所以在服務的標準上需考量工作上所能提供的範圍與館員本身的能力，館員為「協助查找」而非「代替查找」，不能因服務熱忱而提供超出於本身的工作範圍能力之外的服務，也不能因館藏資源專精量少而拒絕任何使用者的詢問。完整的服務標準政策能使圖書館作業依循於系統化的管理制度，並使館員提供使用者滿意的服務品質。

(2)工作手冊(10-11月)

在標準化作業流程上，各項工作必須有相關之工作手冊作為輔助說明，包括館舍規劃與管理、採

訪編目、閱覽典藏、參考服務、數位資訊等，需敘述完整的工作內容與每日例行處理之事項，另外館藏設備與軟體的操作說明也需列入工作手冊之中，製定工作手冊除了讓上級長官了解圖書館工作項目細節，也提供未來新進或交接人員工作所參考的指引。

(3)經費編列(11-12月)

每年的年度預算製定需以去年度預算編列標準為基點，每個項目所產生之費用需詳細說明，包括用人事費、書刊雜誌費、什項購置、學會會費、資料庫費用等等，經費預算一般於年初時開始編列，重要的是經費之標準必須以維持圖書館基本必須之運作為前提，並配合年度工作計劃所額外產生之費用加以編列，以今年度圖書館計劃之一為預計汰舊換新參考工具書，包括字辭典、年鑑、百科全書、產業調查報告，在經費編列則必須闡明汰舊更新之資料範圍與採訪標準、預計添購多少數量、估算採購後之費用、有無配合之下游書商等等，獲得主管認同此計畫是有其效益與價值，進而提撥較多之經費支援，去年經費為40萬，今年編列為120萬，並預計視第三季營運狀況提撥補助，在公司的大力支援下，經費成長足足有三倍之多。經費預算是圖書館每年之重要決策之一，其標準化之作業流程也更加重要，各項目所佔經費之比率，佔館藏資源之多寡，以及每年度添加或刪減經費項目之決策，這些都必須明確說明，因為圖書館經費編列只會不斷成長，而組織為平衡開銷，經費也越刪越多，因此如何使組織認同圖書館存在並支援永續發展，端看圖書館如何經營與創造成本中的附加價值。

3.蒐集整理資訊來源(91年1-5月)

(1)發展核心館藏(必備之參考工具書)

工商圖書館通常會依循母機構的業務屬性與發展策略規劃館藏發展政策，由於館藏性質專業



化，所以必須從中建立「核心館藏」，確立館藏發展主題之範圍，進而蒐集專業相關之資源，以符合使用者需求，達到館藏專精且質重於量，匯集工商資訊資源之目標。另外，在核心館藏中具有重要的項目乃不可或缺且必備之資訊資源，在工商圖書館中不外乎是參考工具書，如各產業的年鑑、調查報告、技術報告、名錄指南等等，這些資源對於使用者詢問的問題上，提供一些開始搜尋的起點，也可使館員進一步確定使用者的問題以迅速地完成解答。

(2) 主題專欄

工商產業為面臨時代的變遷與環境的競爭，因此現今的發展趨勢則是工商產業每個人所必須了解的，因此在圖書館所扮演資訊守門人與資源聚集地的角色下，館員必須時時留意並蒐集主題趨勢的新聞報導、期刊文章、研究論文、相關資訊等，以便使用者的詢問可以立即切入重點，協助蒐集相關資訊，另外可藉由行銷手法，進階設計主題專欄，不定期張貼公佈與業務相關的最新熱門議題，吸引使用者的注意，提高圖書館的使用率。

4. 加強館員與使用者互動 (90 年 10 月-)

(1) 專題選粹服務情報蒐集

建立核心館藏與蒐集主題資源後，在參考服務上可利用專題選粹服務，取得使用者之認同進行訪談，輔助提供資訊於業務上之需求，達到進一步了解母機構組織性質、業務需求、發展方向等等，利用每週或每月熱門常見的資訊主題與情報資訊，提供相關的資源整理，並將其來源發布公告，以共同專業資料提供之方式，節省每人個別尋找之冗長時間，達到圖書館傳播資訊的功能也提昇館員專業資訊檢索能力。例如圖書館所購買之慧科新聞電子剪報資料庫，即便資料庫本身已具有資訊過濾與自動傳遞之功能，但由於新聞主題繁雜眾多，資料回現率高，因此在資訊精確性仍有一段差距，所以目前

由館員每日以郵件方式傳遞中心業務相關之主題新聞，每日寄發主題新聞郵件已達百人次，並且也利用每月新到期刊目次公告搭配主題資訊來源。

(2) 同仁交流園地

在數位圖書館網站下增設同仁交流園地，提供使用者分享之網路資訊與重要文件檔案之交流分享，例如文章分享、標案簡報、出國報告書等等，以往圖書館分享資源通常為每月的新書通告，但是在現今資訊多元化下，圖書館所能掌握的資源已相當廣泛，尤其以網路資源的部份更為可觀，除了例行每月新書的介紹與採購外，專業資訊的網站也是使用者所關注的來源，例如政府資訊已漸漸公開透明化，許多相關政策的說明、政府的施政報告、政府首長的演講稿等等，都已放置於網站上供民眾查詢下載，中國生產力中心乃隸屬於經濟部，因此政府的發展動態更是重要的資訊來源，近期台灣的六年國發計劃、大陸經濟發展趨勢、美國生產力成長原因等主題都為即時掌握之資訊目標，作為中國生產力中心邁向國際化發展的參考資訊來源。因此圖書館必須思考的是，現今虛擬的網路資源數量早已凌駕於館藏實體的紙本資源之上，如何提供方便使用的介面與傳播於使用者進行再利用，乃是值得探討的議題。

(3) 使用者專長藍圖

在工商圖書館中，因規模較小，服務對象通常以組織員工為主，因此了解並掌握使用者的資訊需求，進而提供優質的服務是圖書館努力的目標，其中值得注意的是，圖書館員除了對讀者與技術服務上的專業外，特殊的學科專長都略顯不足，因此在工商圖書館中，產業趨勢與企業資訊的專業知識都是館員所必須充實加強的地方，除了可掌握的外在資訊來源外，在內部資訊中使用者的 Know-how 也是相當重要的一部份，當館員無法提供協助時，轉介或請教專業的組織人員也是解決問題的資訊來源，可以藉由參考服務中對使用者的專業知識與核



心能力，進一步紀錄整理，作為日後資訊來源的專長檔案，並且在組織的人力資源發展提供參考方向。

5. 參與知識管理之活動(90年10月-91年5月)

(1) 專案報告數位化評估

工商機構往往具有獨特之智慧資產，中國生產力中心則以內部專案代表其歷史功勳、專業地位、品質聲譽之最佳表徵，而圖書館為中心之知識心臟，負責蒐集、組織、典藏之責，應建立中心專案報告之核心館藏，發揮其極具珍藏的意義與高度利用價值。在中心人力室與會計室主管對館員資訊組織分析專業的肯定與支持下，進而協助規劃專案回溯處理建議方案，說明可行方案、做法、優缺點、花費人力、時程、經費與效益評估，紙本紀錄可於館藏目錄系統中查詢，電子檔可連結至中心知識管理之知識庫系統，但舊資料部份則需進行回溯數位化轉換處理，配合館藏基本資料檔欄位與知識庫相同欄位進行連結轉換，推動知識管理進階功能與圖書館相接軌。數位化回溯文件是工商機構目前常遇見之問題，但需面臨永久保存資產與龐大經費之兩難，圖書館可藉由評估可行建議方法使之重視數位化資訊與其影響，進而評估適用方案。

(2) 討論群與問題集 (FAQ)

因應知識經濟時代的來臨，工商產業界近年來紛紛導入知識管理，達到更快速傳播組織內部的資訊，而圖書館為提昇使用者對知識的分享與流通，可增設知識管理網站中有關參考服務的討論群，輔助使用者於資訊尋求的問題討論，了解多數人的意見與回饋，達到雙向互動的效果。在協助搜尋方面也可建立常見問題集，匯集重要的諮詢與解答，幫助使用者利用圖書館與相關資源，此兩項功能一般附加於圖書館網站之中，但在工商圖書館中，圖書館網站為知識管理發展之一部份，負責推動組織整體內外部知識之蒐集整理與傳播，因此結合於知識

管理網站下所發揮之效益與價值更大，兩者實為密不可分並有相輔相成之功能。

(3) 電子資源編目計劃

面臨目前電子傳播快速與資源倍數成長的環境下，應該思考如何應用資訊科技掌握未來的資訊需求，推動虛擬環境資源的創造、組織與取用，充實智識與提高知識的生產力，在內部的組織環境中，常常會有許多重要的電子文件產生，如文件檔、簡報檔與電子文件 PDF 檔，如何將組織所產出的電子文件編目與整理，因應而生的則是 Metadata 的設計與導入，Metadata 乃針對資訊的內容與外觀等進行適當描述，並在分散式數位網路化環境下，有效且適當地找出所需的資訊。因工商產業目前並無發展一套完整的 Metadata 格式，所以藉由台灣圖書館學界已開發完成之 Metalogy 系統，分析組織資料之屬性、訪談使用者之需求、分析 Metadata 類型、設計系統模組、導入實作設計，開發中國生產力中心之電子文件資料庫，由於 Metalogy 是以 XML 作為 Metadata 的交換語法，不論各類型資料的使用或系統功能的擴充都十分具有彈性，透過專為電子資源製定的 Metadata，可建立不同資料間的關聯性，達到一個共通性的組織結構，並且加速了資訊的傳播提昇其附加價值。

(三) 效益之評估

1. 提昇資源使用價值之館藏評估

工商圖書館館藏發展以專業專精、質重於量為依歸，因此在進行館藏評估時，選書標準與使用者介購需納入評估的考量，如何滿足使用者需求並在有限的購書經費下，館員必須以既定之館藏發展政策維持供需之間的平衡，各月進書清單、各類型新書分佈、所佔經費之比例都應於每月報表內做統計說明，相關工商圖書館之主題館藏與採購標準也可作為評比的參考來源。



2. 服務品質評估之標準與承諾

館員之服務品質是最容易也最明顯讓使用者感受到的地方，因此評估必須要涵蓋館員對自身服務的標準與給予使用者之承諾。在整體標準上，提供舒適環境使用、促進彼此雙向溝通，達到快速回應使用者之問題；在參考服務上，協助諮詢解決問題、培養合作互動交流，進而利用指導使用者資料蒐集之方法；在整體館藏上，則以優良專業藏書、掌握資訊時效、更新資訊來源為服務準則。

3. 整體表現之績效評估

工商企業所考核的重點乃是員工的績效，視其表現與以獎勵或裁減，因此圖書館之部門發展與館員績效也是組織考量圖書館未來的持續發展與經費的依據來源，績效評估包括個人績效、部門績效與各項計劃之進度，館員每月出勤紀錄、問題回應時效、資訊更新速度，加上組織同仁之回饋、經費的掌控、創新的表現等等，都是績效評估之項目。尤以工商圖書館之一人館員下，圖書館與館員乃為一體，館員績效也就是圖書館之績效，因此每月工作報表與檢視計劃執行進度是相當重要的一環，除了作為組織考核之依據外，也可從中看出服務的表現與改進的空間。

四、結論與建議

由於圖書館的產出價值是無形的，較難解釋圖書館如何衡量其效益價值，一個工商圖書館可以由一位新進稚嫩的館員在一年內大翻新，讓圖書館重新再造，這不是新進館員的自信、活力熱忱所能獨立完成的，最重要的是企業組織母機構的大力支持及配合，方能成形。一個新進館員能在短短一年間做了別人許多年的事。主要有下列幾個成因：

(一) 積極展現自我能力

這是一個圖書館改頭換面的好時代，館員若將自己的角色定位定於守成、一輩子就是守著圖書館守著書的狀態，則一切都只是維持現況，不會更好也不會壞到哪裡去。但該館員以其自信、活潑、有膽識且勇於嘗試的特質積極透過圖書館外觀及架設圖書館網頁等服務行銷方式迅速改變別人對圖書館的刻板印象。圖書館專家 Clair 認為一人圖書館館員同時要擔任專業與非專業的特殊現象，會造成館員的沒成就感甚至沒信心，要化解此種矛盾只有以工作心態來界定自己的專業才能。(註 3) 該館員確實以這工作心態完全克服了這矛盾。

(二) 盡快融入組織活動內

化主動為被動，透過即時網路新知通告系統隨時提供最新資訊服務給全公司所有使用者，融入該組織體系內，證明其核心價值。該方法不僅達到了讀者服務的核心，也成了與人接觸最佳的行銷管道，並且直接間接鼓勵讀者與圖書館接觸。

(三) 將負債變資產

一人圖書館是個典型的簡單型組織結構，除了策略層峰就是唯一館員。(註 4) 這是降低攔阻困境表現成果的最佳舞台。一個非利潤中心的成本單位只要有心經營，可以馬上看出成果。也因為這個原因讓最高層主管注意到，從訝異到欣賞到全力的支援。

(四) 高層主管的支持

在工商圖書館的發展中，最重要的影響因素莫過於組織或主管的支持，圖書館所產生的價值是無形的，使用者的認同與肯定才是圖書館與館員最大的價值來源，該館員從中國生產力中心總經理到全體員工全力支援，無論精神鼓勵至實質行動都是促使新進館員全力以赴、努力不懈的最大推力。

工作的本質本來就是互利、互惠、互相成長



的。工商圖書館的館員若能積極展現自我能力，那永不放棄的服務精神很快就會改變一般人的印象。尤其是一人圖書館館員千萬不要犯了行銷短視症，館員不一定只要窩在圖書館，應該要創造自己的價值。在一人的工商圖書館壞處是一人負責所有業務，好處也是一人處理所有業務，館員只要有心不妨放手一搏，盡力地發揮自己的理想，也許會碰壁但走過的必留下痕跡。當館長角色時，即使自己的層級只是個基層人員，卻可以代表圖書館與外界或與直屬上司甚或與公司最高長官溝通。這是一個圖書館新進人員在有制度化的圖書館所無法做到的。

永遠的熱忱是一位工作者成功的要件。一切成效都是由心發出，保持你的心永遠如剛進職場時。挫折在所難免，怕的是從此熱情消退，或打退堂鼓則前面一切的努力都將化為烏有。一顆願意做、願意聆聽讀者的心，這種尊重工作本質的心形成特有

的工作職場風格，透過提供給讀者的資訊，藉由提高別人的價值來提昇自己的價值。此種做法將會為自己及工商圖書館帶來一種震撼的前程。

國內工商圖書館缺乏橫向溝通，造成工作獨立性高之外的另一現象就是專業孤立(Professional isolation)及地域孤立(Geographic isolation)。(註5) Williamson 曾為一人圖書館代言說「許多一人圖書館員對於圖書館學校教育不滿，因為課程中沒有適當的探究討論有關專門圖書館的議題。也有畢業生說學校從來沒有教育他們如何單獨工作」。(註6)一個培育圖書館專業人員的學術單位，若能在學生出去就業後能持續追蹤協助，擔當諮詢顧問、專業聯繫及在職訓練的場所角色，如此不僅能解決工商圖書館的難題，讓他們獨立而不孤立，圖書館學界也就可與實務界有更密切的溝通與合作。

(收稿日期：2002年8月20日)

註釋：

註1：圖書館事業發展白皮書/第三章第三節各類型圖書館發展的問題，<<http://lac.ncl.edu.tw/info/9.htm>>

註2：Michael Hammer & Steven A. Stanton 合著；林彩華譯，改造企業 II：確保改造成功的指導原則(The Reengineering Revolution: A Handbook)，(台北市：牛頓，民國85年)，頁2。

註3：Guy St. Clair & Joan Williamson, Managing the New One-Person Library (London and New York: Bowker-Saur, 1992), p.45.

註4：Henry Mintzberg, Structure in Fires: Designing Effective Organizations (Englewood Cliffs; N. J.: Prentice Hall Inc., 1983).

註5：宋雪芳，「淺論一人圖書館」，台北市立圖書館館訊 12:2(民國83年12月)，頁28。

註6：Joan William, "One Person Libraries and Information Units (Book Review)," Library Review 38:3 (1989), p. 52.

