

從績效評估觀點描繪大學圖書館之策略地圖

Characterizing Strategy Maps of University Libraries in Terms of Performance Measurement

林 串 良

Chuann-Liang Lin

國立臺灣師範大學圖書館期刊組組員

Librarian, National Taiwan Normal University Library

E-mail : chuann88@ntnu.edu.tw

【摘要 Abstract】

績效評估是衡量一個組織是否具有競爭能力及檢視營運成效的必要工具，本文擬由大學圖書館績效評估之觀點切入，從中歸納出評估大學圖書館最核心之衡量指標，進而據此描繪出大學圖書館之策略地圖。希望藉由這樣的分析與探討，釐清大學圖書館的使命與願景，並且以具像化之方式來描述其間之相互關係，讓大學圖書館能夠更清楚本身之使命、主客觀條件與服務成效之間的脈絡關聯，在綿密的學術傳播體系中找到最佳的著力點。

Performance measurement is a crucial criterion for evaluating the competence and achievement of an organization. This paper intends to examine university libraries from the criterion of performance measurement, with a further attempt to epitomize the central indicators in the evaluation of university libraries. Moreover, based on the research results, this study will try to characterize the strategy maps of university libraries. Through the exploration and analysis, this study hopes to illuminate the mission and vision of university libraries and to concretely describe the relationship between their mission and vision. It is expected that university libraries may apprehend the contextual relationships between their missions, conditions, and performances to find out the best means of development in the network of scholarly communication system.

關鍵詞 Keyword

大學圖書館 績效評估 策略地圖

University library ; Performance measurement ; Strategy maps

壹、前言

學術傳播體系的主要成員包括大學、學術圖書館、電算中心、出版社、學者以及專業學會，但是這些成員之間的互動性和協調性並不密切，呈現的是一個鬆散的結構。以學術圖書館為例，大學圖書館館長與學校行政主管以及教授之間溝通管道的欠缺，致使大學圖書館經常受到忽視。(林申良，民 93，頁 78-79)不可否認的是，這種現象雖然並非絕對，但在一般大學中仍然相當普遍。因此，大學圖書館實有必要讓學術社群的成員們更加了解大學圖書館在學術傳播生態中的地位與貢獻，始能在關鍵時刻中獲得必要之奧援與支持。

近年來，由於高等教育制度的改革，使得國內的大學數量快速成長。依據教育部之統計資料，截至 95 學年度止，臺澎金馬地區的大學校數共有 147 所，包括 94 所大學以及 53 所獨立學院。如果再加上 16 所專科學校，數量更是擴大到 163 所。此外，在臺灣加入 WTO 之後，由於教育市場的開放，國內大學更必須直接面臨國外大學的挑戰。在選擇性多樣化之後，社會各界對於大學的檢視標準也更趨嚴格，這也促使大學之間的競爭更加激烈。大學必須能夠製造差異化，並且突顯自己的學術特色與競爭優勢，始能獲得青睞與肯定。

在這種情勢之下，國內大學無不感受到競爭與生存的壓力。大學圖書館的發展與高等教育整體生態的變遷息息相關，因此大學圖書館或多或少也感受到這樣的氣氛。身為學術傳播體系之重要成員，大學圖書館對於整體學術傳播體系氛圍的變化應該更加敏感，才能因時制宜，針對學術環境之變化提出靈活的應變策略。以學術出版為例，電子出版的議題就創造出大學圖書館、大學出版社與商業性出版社之間微妙的競合關係。大學圖書館正面臨一個更為複雜但又充滿機會的學術環境，因此有必要思考如何進行結構性的調整，始能創造最大之競爭

優勢。然而，由於母機構之條件及定位並不盡然相同，因此各大學圖書館之使命也會有所差異，不能一概而論。

從企業經營之角度而言，績效評估是衡量一個組織是否具有競爭能力及檢視營運成效的必要工具。大學圖書館隸屬於大學，因此其主要任務乃是在於支援母機構之教學與研究，促進母機構之學術發展，進而提昇母機構之學術聲望。為了達到上述目的，大學圖書館必須能夠清楚說明自己的具體貢獻與核心價值，如此才能獲得母機構的支持，並且完成其使命。若能善用績效評估之概念及指標，將有助於大學圖書館展現自己的營運績效。

在績效評估之運用上，本文係以「策略地圖」(Strategy maps)的概念來導入。策略地圖係由平衡計分卡(Balanced scorecard, BSC)的概念衍生而來，這兩種理論皆是由羅伯·柯普朗(R.S. Kaplan)與大衛·諾頓(D.P. Norton)所提出。柯普朗與諾頓自 1991 年起即開始正式採用平衡計分卡的觀念來協助企業建構行動方案，其後又陸續發展出「策略核心組織」(Strategy-focused organization)及策略地圖的概念，使其論點更加完整與系統化。

本文擬由大學圖書館績效評估之觀點切入，從中歸納出評估大學圖書館最核心之衡量指標，進而據此描繪出大學圖書館之策略地圖。希望藉由這樣的分析與探討，釐清大學圖書館的使命與願景，並且以具像化之方式來描述其間之相互關係，讓大學圖書館能夠更清楚本身之使命、主客觀條件與服務成效之間的脈絡關聯，在綿密的學術傳播體系中找到最佳的著力點。

貳、策略地圖之觀念及導入

競爭策略大師波特(Michael Porter)將策略的本質描述為「組織所選擇要表現卓越的特定活動」。策略的本質在於，選擇和競爭者不同的方式來從事活動，以創造獨特的價值主張。(柯普朗、

諾頓，民 90，頁 140)爲了建立一個能夠把策略描述清楚的衡量體系，必須借用一個關於策略的通用模式，而平衡計分卡就是這個能夠描述創造價值之策略的架構。(柯普朗、諾頓，2004／陳正平等譯，民 93，頁 45)

所謂的平衡計分卡，係採用驅動未來績效之量度，來彌補僅僅衡量過去績效的財務量度之不足。平衡計分卡的目標(Objectives)和量度(Measures)是從組織的願景與策略衍生而來的，它透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核一個組織的績效，由這四個構面組成平衡計分卡的架構。(柯普朗、諾頓，1996／朱道凱譯，民 88，頁 35-36)這四個構面有其順序，彼此之間也具有相互影響之作用。

創新的企業將平衡計分卡視爲一個戰略性的管理體系，用以規劃企業的長程策略，它們利用平衡計分卡的衡量焦點來規劃重大的管理流程：(1)澄清並詮釋願景與策略；(2)溝通並連結策略目標和量度；(3)規畫、設定指標並校準策略行動方案；(4)加強策略的回饋與學習。(柯普朗、諾頓，1996

／朱道凱譯，民 88，頁 39)

然而，對大多數的政府以及非營利組織而言，財務績效並非其最主要目標。因此，原本平衡計分卡構面的順序可以重新調整，將顧客或是利益關係人構面移到最上層。(柯普朗、諾頓，民 90，頁 206)柯普朗與諾頓輔導過相當多的個案，這套理論不僅已經成功運用在營利機構，事實也證明，它也能夠成功運用在非營利機構的營運當中。

關於公共部門與非營利組織的價值創造之架構(如圖 1)，與民營企業頗爲類似。其中的主要差異，在於公共部門與非營利組織之成功的終極定義，乃是他們在完成使命上的績效高低。由於公共部門與非營利組織的使命範圍相當廣泛多元，因此必須根據其所帶來的社會影響與高階目標來分別對待。(柯普朗、諾頓，2004／陳正平等譯，民 93，頁 47-48)爲了讓讀者了解如何將平衡計分卡的概念成功運用到公共部門與非營利組織，柯普朗與諾頓特別在《策略地圖》第 14 章及第 15 章中，藉由個案的介紹來說明如何開展策略地圖。

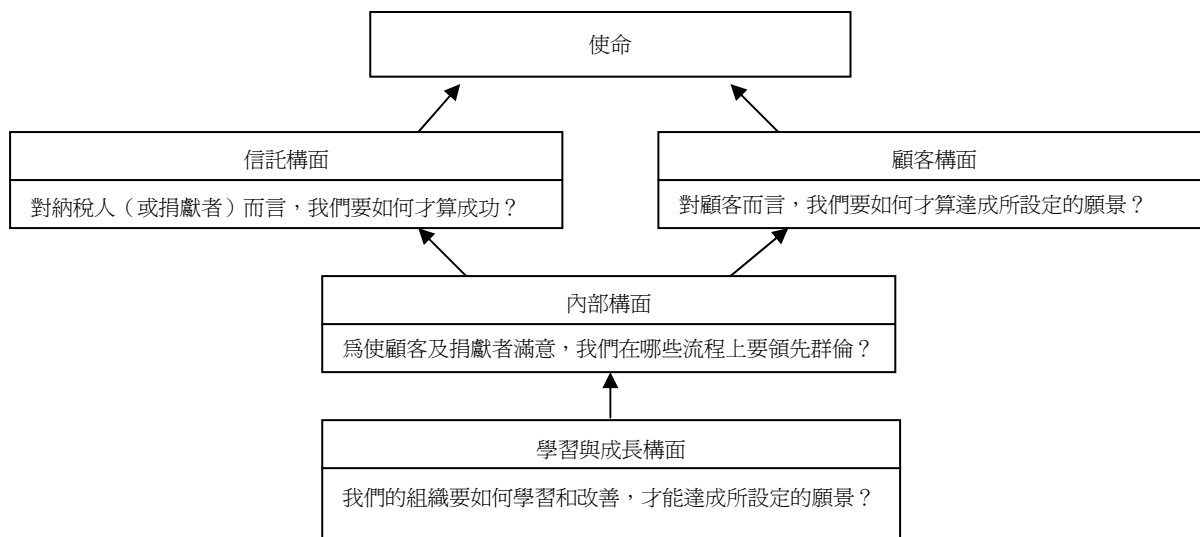


圖 1 「價值創造的簡單模型」公共部門與非營利組織

資料來源：策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具 (頁 46)，柯普朗(Kaplan)、諾頓(Norton)，民 93，臺北市：臉譜。

平衡計分卡一開始就受到矚目的原因在於它的主要訴求：過度的強調財務性結果是不平衡的，因為最終的成果其實係受非財務性指標的影響。許多組織都投注了過多的心力在監控與分析財務數字結果上，卻沒有嘗試去了解導致財務結果的領先指標上，而這些領先指標其實是最終財務結果的預測性指標。(陳依蘋，民 93b，頁 86-87)這些領先指標包括顧客構面、內部流程構面以及學習成長構面等三大構面之衡量指標，與之相較，財務指標則是屬於落後指標。

柯普朗與諾頓了解到，原本被提議用來改善組織之無形資產衡量體系的平衡計分卡，其實是一項可協助描述並推動組織策略付諸實施的利器。關於描述組織之價值創造的四個構面模式，可當成高階管理團隊彼此間討論企業方向與優先性的共同語言。他們創造出一個關於此連結的通用表達方式，用來協助高階主管進行討論，並稱之為策略地圖，而策略地圖就是組織策略的各個重要成分間之一種因果關係的具體表達方式。(柯普朗、諾頓，2004／陳正平等譯，民 93，頁 48)

一般通用的策略地圖係由平衡計分卡簡單的四個構面模式推演而成，策略地圖添加了第二層的細節部分，用來說明策略基於時間的動態變化情形。為了改進清晰程度，加強聚焦效果，柯普朗與諾頓又深入追加更為細密的第三層。策略地圖將策略形成與策略執行間遺失不見的連結部分接續起來，因此，策略地圖樣板同時也可做為策略要件及其相互關係的標準檢查表。如果策略地圖樣板中的某要件遺失不見，那麼，該策略就很可能出現瑕疵缺陷。(柯普朗、諾頓，2004／陳正平等譯，民 93，頁 48-50)

在談策略形成之前，必須先確立組織的使命及願景。待使命及願景清楚後，可以採用潛在競爭者分析、產業關鍵成功因素分析、SWOT 分析、顧客分析、競爭對手分析等方式來協助組織形成策

略。一旦組織的使命、願景、策略均已確立之後，在平衡計分卡的四大構面中擬訂策略性議題，進而找出策略性目標、訂定策略性衡量指標及策略性衡量指標之目標值，擬訂策略性行動計劃方案，搭配策略性預算編製及策略獎勵制度來落實及推動策略。(吳安妮，民 94，頁 3)

至於策略地圖的制定，則是基於以下五項原則：(1)策略要在彼此對立的力量中取得均衡；(2)策略應基於一個具有差異性的價值主張；(3)價值是經由內部事務流程而創造出來的；(4)策略是由相輔相成的主題所組成的；(5)策略的整合決定了無形資產的價值。(柯普朗、諾頓，2004／陳正平等譯，民 93，頁 50-52)

應用平衡計分卡的四大構面，策略地圖可以協助企業達到所欲創造的策略成果，以及促成該成果的績效驅動因素，在一連串具有邏輯的因果關係鏈上完整的呈現。據此，策略地圖不但明確地揭示了企業的策略假設，描繪出清楚的行動過程，解釋企業選擇用何種方式將其無形資產轉化為創造顧客及財務面的有形資產，更進一步能與平衡計分卡的量度結合而做為策略目標達成與否的監測。(柯普朗、諾頓，2001／ARC 遠擎管理譯，民 90，頁 133)

此外，策略地圖也幫助組織在設定目標及績效考評時有一個清楚的脈絡可循，減少了以往指標衡量及設定不易的瓶頸。它不但縮短了理論與實務間的距離，也是對公部門績效提昇最有效的校正工具。(張立中，民 95，頁 64)

綜而言之，柯普朗與諾頓將策略地圖視為平衡計分卡再進階的工具。他們認為，成功的執行策略需要三個要素，即描述策略、衡量策略以及管理策略。平衡計分卡強調如何衡量不同構面的策略目標；而策略核心組織則強調如何管理策略；至於策略地圖，則是更詳細地描述如何將策略具體化，並且將之與目標連結。而這些哲學就是「你不能管理你不能衡量的東西」，以及「你不能衡量你不能描

述的東西」。(陳依蘋, 民 93a, 頁 58)

參、大學圖書館績效評估及相關指標

評估或評鑑係行政與管理程序中重要步驟之一, 用以評量某一機構達成其機構目標進展之程度。圖書館評鑑(Library evaluation)即是對照圖書館之既定目標, 評量圖書館業務進展之程度與其達成之成果。在圖書館事業領域中, 圖書館評鑑之概念, 不止一個語詞可以表述, 其他尚有成效評估(Output measurement)、效能(Effectiveness)和績效評估(Performance measurement)等。1980 年代, 「績效評估」一詞, 因獲美國政府及公共事務機構之採用而通行。(盧秀菊, 民 88, 頁 5)

阮甘納桑(S. R. Ranganathan)於 1931 年提出的「圖書館學五律」, 經常被圖書館界奉為圭臬, 堪稱經典之作。不過, 這樣的理念真的有落實在大學圖書館的實務工作中嗎? 萊恩(M. B. Line)曾經說過的一段話, 或許可以讓我們深思一番。依據萊恩的觀察, 學術圖書館的作法有時候恰巧與阮甘納桑的圖書館學五律背道而馳, 換句話說, 也就是: (1) 圖書僅供館藏之用(Books are for collecting); (2) 只有少數讀者有其書(Some readers their books); (3) 只有少數圖書有其讀者(Some books their readers); (4) 浪費讀者的時間(Waste the time of the reader); (5) 圖書館是一個成長的陵墓(The library is a growing mausoleum)。(轉引自 Lancaster, 1988, p. 12)萊恩的看法是在 1979 年提出的, 時至今日, 大學圖書館的學術資源、館藏類型、資訊科技、經營理念、服務模式都已有所改變, 與當初的時空背景不可同日而語。但是, 這樣的觀點仍然可以說明圖書館為何需要評鑑。

依據唐恩(J. S. Town)的看法, 全面品質管理已經為績效評估提供了一套完備的架構, 再加上數位化的發展, 因此未來的資訊服務也應該要有資訊策略。因此, 大學圖書館應該認真思考本身之角色與

定位, 以及如何進行績效評估。(轉引自 Harer & Cole, 2005)雖然績效評估無法做到相當精確, 但圖書館仍然必須去做, 如此才能夠展現圖書館服務的成效。(Thebridge & Dalton, 2003, p. 102)來自學術社群以及讀者的多元化需求, 也加速了圖書館績效評估的迫切性。從學術服務的角度來看, 圖書館也應該要能夠彰顯自己的服務價值, 因此必須進行績效評估。

圖書館評鑑之類型, 大致上可區分為「績效」(Effectiveness)、「成本效益」(Cost-effectiveness)、「成本利益」(Cost-benefit)的評鑑, 也可以分成「質」與「量」的評鑑, 亦可分為「圖書館導向」及「讀者導向」的評鑑。(吳明德, 民 92, 頁 1)這是就學術上的分類而言, 至於實務上的圖書館評鑑, 則可依據圖書館的個別需求來選擇最適當的評鑑組合。

依據圖書館評估階段及重點的不同, 實施績效評估之目的包括下列要點: (1) 具有現階段服務績效之評估意義; (2) 了解並診斷須改進之服務範圍; (3) 針對圖書館過去、現在、未來之績效表現做比較, 作為圖書館內部決策、服務績效評定、經費與人力資源分配之依據; (4) 監督有關圖書館任務、目的、目標之程序, 有意義地向行政主管或母機構反應圖書館之運作情況, 以爭取相關之經費與人事上的支援及支持。(張淑惠, 民 83, 頁 22)

圖書館績效評估之目的是希望改善服務, 而不只是證明館員確實有在做事, 或是做了什麼事。績效評估的過程就是一個學習的過程, 學習如何把事情做好。如果在評估的過程中發現問題, 就針對這個問題來改善。圖書館是服務機構, 因此, 圖書館之績效評估必須兼顧資源與顧客, 同時考量資源利用與顧客滿意。(謝寶媛, 民 87, 頁 20)

圖書館標準是評估圖書館業務之準則, 國際圖書館協會聯盟(International Federation of Library Associations, IFLA)所建議之大學圖書館標準包

括：宗旨、組織和行政、服務、館藏、人員、設備、預算、技術、維護、合作。雖然各國的標準不一，但就大學圖書館而言，最具代表性的六個共同因素為：(1)藏書或庫存的規模；(2)專業圖書館員佔圖書館全體員工的比例；(3)大學總預算中核撥給圖書館經費的百分比；(4)圖書館的席位；(5)圖書館的服務；(6)圖書館的行政管理。(楊美華，民 78，頁 85-87)

針對美國大學學術活動規劃之需求，美國圖書館學會(American Library Association, ALA)在 1967 年會議中，將大學圖書館標準設置問題列為考量項目。由美國大學暨研究圖書館學會(Association of College and Research Libraries, ACRL)與美國研究圖書館學會(Association of Research Libraries, ARL)成立聯合委員會(ARL- ACRL Joint Committee)，共同發展有關大學圖書館標準的計畫，在 1979 年公布「大學圖書館標準」。標準之內容分為服務、館藏、人力資源、設備、行政管理、經費等六大項，共 16 條規範。(王麗蕉、鄭雅靜，民 95，頁 41)

美國大學暨研究圖書館學會於 1990 年正式出版評量學術圖書館之績效手冊，其所規範之評量項目內容分為四大類，共 15 項，包括：(1)圖書館使用者滿意度：一般使用者滿意度；(2)圖書館資料之獲取性及使用性：圖書資料流通量、館內圖書資料使用量、所有圖書資料使用量、圖書資料之獲取性、需求資料之延誤情形；(3)設備與圖書館使用情形：使用者到訪次數、使用者遠端使用次數、所有使用次數、設備使用率、服務台之使用人次、館內使用人次；(4)資訊服務：參考諮詢使用次數、參考諮詢服務滿意度、線上檢索評估。(王麗蕉、鄭雅靜，民 95，頁 42)

國際圖書館協會聯盟於 1996 年出版《學術圖書館績效評估指引》(Measuring quality : International guidelines for performance measurement in academic libraries)手冊，該手冊最為實用的部

分，乃是在績效評量理論之外，設計 17 項績效評量指標，可作為學術圖書館實際操作之指引，包括：(1)市場滲透力；(2)圖書館開放時數與使用者期望時數之比較；(3)用以查核館藏品質之專家書目；(4)館藏使用率；(5)特定主題之館藏使用率；(6)未被使用之圖書資料率；(7)特定館藏圖書資料之查獲率；(8)特定主題之館藏圖書資料查獲率；(9)採購速度；(10)圖書處理速度；(11)圖書資料獲得率；(12)文獻傳遞時間；(13)館際互借速度；(14)參考問題之正確回答率；(15)遠端使用率；(16)使用者滿意度；(17)使用者對於遠端使用服務之滿意度。(盧秀菊，民 92，頁 11-13)

除此之外，國際標準組織(International Organization for Standardization, ISO)於 1998 年所公布之「ISO 11620 資訊與文獻－圖書館績效指標標準」，亦可供各類型圖書館進行績效評估參考使用。2003 年修訂新增後，目前已完成的指標分成三類，計 29 項指標，包括：(1)讀者知覺：讀者滿意度；(2)公共服務：圖書館使用率、服務每位讀者的平均成本、每位讀者每年進館次數、服務每次進館讀者的平均成本、圖書資料可得性、讀者所需圖書資料之可得性、讀者所需圖書資料佔館藏之比例、讀者所需圖書資料之延伸可得性、每人每年圖書資料館內使用量、館藏利用率、閉架式館藏查尋所需平均時間、開架式館藏查尋所需平均時間、館藏平均流通次數、每人每年圖書資料借閱量、特定時間內每人平均圖書資料借閱量、每次圖書資料流通的平均成本、每位館員年平均流通處理量、館際互借處理速度、參考問題回答之正確率、書刊名檢索之成功率、主題檢索之成功率、設備之可使用性、設備利用率、閱覽座位利用率、自動化系統之可使用性；(3)技術服務類：圖書資料採購進館之平均時間、圖書資料處理之平均時間、每一筆書目編目之平均成本。

隨後，美國大學暨研究圖書館學會也在 2004

年認可了「高等教育圖書館標準」(Standards for libraries in higher education)。(ACRL Board of Directors, 2004)這項標準適用於各類型的高等教育圖書館，可以協助大學圖書館實現母機構之既定目標，而它所強調的重點就在於大學圖書館對於大學效能與學生學習成果之貢獻。這項標準也提供了一些比較項目，可供大學圖書館選擇採用。該項標準所提供之評估項目，包括了制訂計畫、評估、績效評估、服務、教學指導、資源提供、圖書館使用、館員、設備、溝通與合作、行政管理、經費預算等領域。這些評估標準後面都附有許多問題，同時涵蓋了質化與量化之面向，可供大學圖書館進行更加深入之評鑑。

依據國內之研究，發現大學圖書館讀者認為最重要的前 10 項服務品質屬性依序為：(1)館藏支援研究；(2)館藏多樣化；(3)設備現代化；(4)館藏新穎；(5)空間舒適；(6)架位正確；(7)館藏支援課程；(8)期刊完整；(9)分類適切；(10)內部整潔。其中 7 項與館藏管理和館藏品質有關，另外 3 項則與實體環境有關，充分顯示大學圖書館之讀者對館藏之高度重視。(張保隆、謝寶煖，民 85，頁 66)

高強教授曾經提出一個績效模式構建與應用

之計畫，希望藉由管理學及圖書資訊科學兩門學科之角度，共同研擬一套圖書館營運績效定量評估模式。依據該計畫，圖書館營運績效評估之「投入因子」僅考慮圖書館主要服務需求面，包括學校助教、各級教師、研究所與大學部學生。至於「產出項目」，則分為 6 大類，包括：(1)館藏與資料處理；(2)工作人員；(3)經費；(4)圖書館建築面積與閱覽席次；(5)服務與資源利用；(6)圖書館行政管理計畫。(羅思嘉、梁伶君，民 87，頁 23-25)

此外，教育部(民 93)也訂有「大學圖書館設立及營運基準」。該基準涵蓋組織與人員、經費、圖書資訊資源、建築與設施、服務、經營管理等六大項，可視為我國大學圖書館評鑑之指標。該基準第 35 條同時也規定，大學圖書館應定期進行館藏、讀者服務及技術服務之調查統計，實施績效評估，並據以改進服務品質。

肆、大學圖書館之策略地圖

綜上所述，參照平衡計分卡之理念，歸納出大學圖書館四大構面之策略目標及衡量指標，詳如表 1 所示。

表 1 大學圖書館平衡計分卡四大構面之策略目標及衡量指標

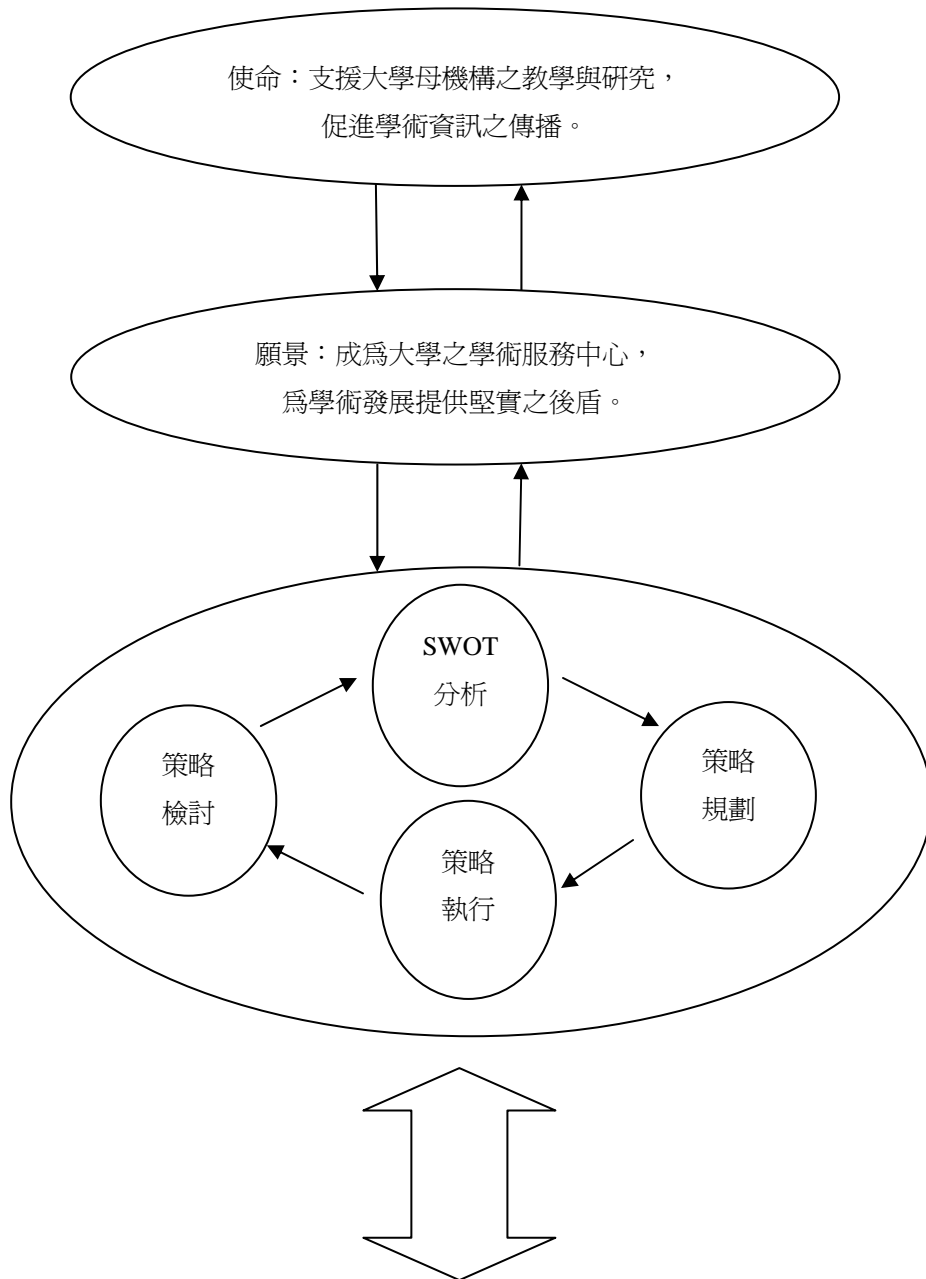
財 務 構 面	
策 略 目 標	衡 量 指 標
確保穩定且充裕之經費來源	年度預算經費總額；專案計畫經費總額；募款經費總額；年度預算經費佔母機構總預算之比例。
提昇預算執行能力	圖書館經費分配情形及比例；預算執行達成率
提昇圖書館使用之經濟效益	圖書館開放時數；到館人數；遠端使用者人數；可提供之服務項目(例如：RSS、圖書館利用指導、藝文展演活動等)；館藏使用率(包括圖書、期刊、電子期刊、數位化資源)；館藏資料獲取成功率；服務讀者平均成本；讀者圖書館素養之提昇。

(續下表)

(接上表)

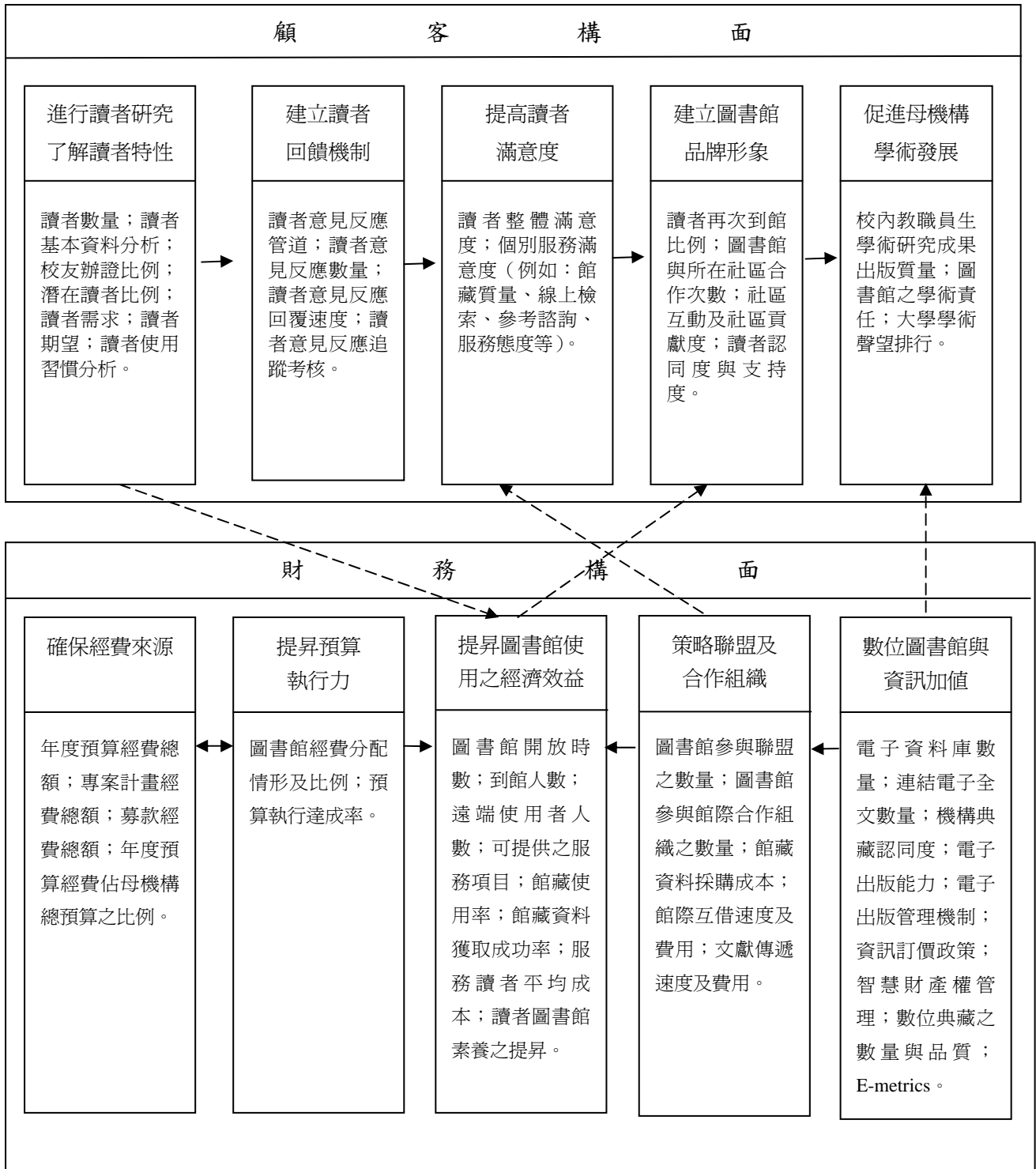
藉由策略聯盟之方式，降低學術期刊壟斷之衝擊	圖書館參與聯盟之數量；圖書館參與館際合作組織之數量；館藏資料採購成本；館際互借速度及費用；文獻傳遞速度及費用。
建構數位化圖書館，促進資訊增值	電子資料庫數量；可供連結電子全文之數量；校內師生對於機構典藏之認同度；館員是否擁有電子出版之能力；是否建立電子出版之管理機制；資訊訂價政策；智慧財產權是否由大學自行管理；圖書館參與數位典藏計畫之數量與品質；E-metrics。
顧 客 構 面	
策 略 目 標	衡 量 指 標
進行讀者研究，了解讀者特性	讀者數量；讀者基本資料分析；校友辦證比例；潛在讀者在實際讀者中所佔之比例；讀者需求；讀者期望；讀者使用習慣分析。
建立具有效率之讀者回饋機制	讀者意見反應之管道；讀者意見反應之數量；讀者意見反應之回覆速度；讀者意見反應之追蹤考核。
提高讀者滿意度	讀者整體滿意度；個別服務滿意度(例如：館藏質量、線上檢索、參考諮詢、服務態度等)。
建立圖書館品牌形象，爭取讀者認同	讀者再次到館之比例；圖書館與所在社區合作之次數；社區互動及社區貢獻度；讀者認同度與支持度。
促進母機構之學術發展	校內教職員生學術研究成果出版質量；圖書館之學術責任；大學學術聲望排行
內 部 流 程 構 面	
策 略 目 標	衡 量 指 標
制定完備且適切之服務規章	服務規章數量；服務規章適切性；讀者違規次數及比例。
善盡知識仲介者之責任	館員資訊素養；館員對於網路學術資源之熟悉度；標準作業程序(SOP)；知識管理。
提昇技術服務之效率	館藏數量；館藏徵集速度；館藏分編數量及品質；分編速度；期刊到刊率；館藏發展政策。
強化營運管理之效能	組織文化；領導風格；分層授權程度；提案獎勵制度；升遷制度；任務編組；圖書館建築與設備。
學 習 與 成 長 構 面	
策 略 目 標	衡 量 指 標
培育菁英館員，館員價值增值	館員人數；館員學經歷；館員培訓計畫；工作輪調；館員創新能力；學科專家；館員發展前景；館員滿意度。
建構圖書館成為學習型組織	館員學習力；館員在職進修；館員專業核心能力；館員學術出版之質量；圖書館舉辦專業研習活動之次數。
善用科技資訊，常保人文情懷	館員電腦基本知能；館員資訊檢索技巧；符合讀者需求之資訊檢索系統；館員通識教育素養；服務哲學。

再進一步，依據這些策略目標及衡量指標，來 描繪大學圖書館之策略地圖，詳如圖 2 所示。



(續下圖)

(接上圖)



(續下圖)



(接上圖)

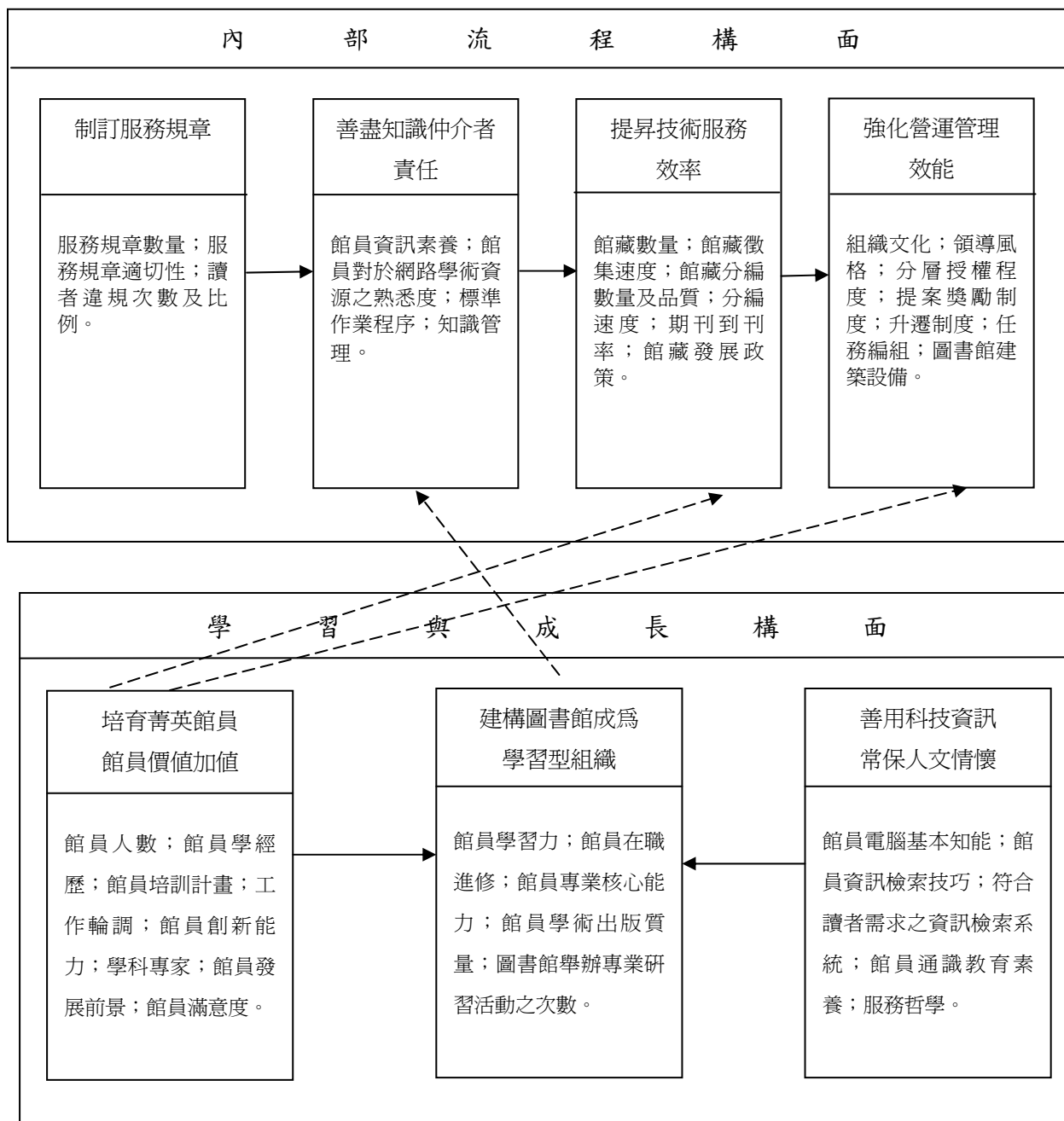


圖 2 大學圖書館之策略地圖

註：參考 R. S. Kaplan 與 D. P. Norton 之策略地圖樣板，並綜合本研究內容整理而成。

在這個策略地圖中，筆者將顧客構面提昇到最上層，從進行讀者研究開始，乃至於建立讀者回饋機制、提高讀者滿意度、建立圖書館品牌形象等種種努力，皆是以讀者導向為依歸，而其最終目標乃是要促進母機構之學術發展。想要達成這個目標，必須回歸到大學圖書館的 SWOT 分析，以及相關策略的規劃、執行與檢討，而這又與大學圖書館的使命與願景環環相扣，彼此之間具有互為影響之作用。

其次，筆者發現，雖然大學圖書館屬於非營利機構，但是財務構面仍然相當重要，因此將之放在第二層。在這個構面當中，經費來源與預算執行力同等重要，而且互為因果。藉由策略聯盟及合作組織，可以提高讀者滿意度；透過顧客構面之讀者研究，可以提昇大學圖書館使用上之經濟效益，藉此來建立圖書館的品牌形象，進而促進母機構之學術發展。此外，由於大學圖書館屬於學術圖書館，因此讀者對於學術電子全文的需求頗為殷切。在這個功能上，由於數位圖書館與資訊加值的導入，因此具有相輔相成之效果。在數位化的學術傳播體系中，數位圖書館與電子資源是大學圖書館不可或缺的兩大要素，這種服務型態已大幅改變了讀者的使用習性。為了有效評估數位館藏之使用績效，大學圖書館可以導入電子資源計量法(E-metrics)之概念，如此方能更加切合新時代大學圖書館策略地圖之內涵。

在內部流程構面中，為了服務讀者，必須要有完備而且適切之服務規章。另外，如果能夠加強大學圖書館館員之資訊素養以及網路學術資源之熟悉度，同時配合標準作業程序與知識管理之實施，將有助於大學圖書館扮演好知識仲介者之角色，而這也是提昇技術服務效率之基石。在這個構面中，另一個重點就是營運管理效能的強化，而其中又以組織文化的影響最為深刻。所謂的組織文化，其實是由「人」決定的，也就是全體館員對於大學圖書

館的共同信念與價值認知，這套價值體系具有無形傳承的作用，從而影響館員的思考模式與工作態度。對於讀者而言，組織文化則是一種綜合感受，這種抽象的概念藉由館員的實際作為而具體化，進一步決定讀者對於大學圖書館的觀感與評價。

學習與成長構面位於這個策略地圖的最底層，但這並不表示它最不重要，而是代表它是建構大學圖書館策略地圖的基礎。在這個構面中，館員價值與科技資訊是兩大主軸，而其目標則是要建構圖書館成為專業的學習型組織，為提供高品質的知識服務創造更優質的條件。

伍、結語

大學圖書館一向被喻為大學的心臟，可見其在大學中的核心地位。從學術研究與發展的角度而言，大學圖書館應該是大學的學術資源中心，同時也是大學的學術支援中心。然而，這是大學所有成員的共識嗎？或者僅僅只是圖書館自己一廂情願的想法呢？以大學圖書館現有之資源與條件，如何才能為讀者創造超乎預期的服務驚喜呢？在綿密的學術傳播體系當中，大學圖書館要如何表現才能脫穎而出呢？想要探究這些答案，實有必要進行大學圖書館之績效評估，進一步描繪出適合個別大學圖書館特性之策略地圖。

在柯普朗與諾頓所提出的平衡計分卡中，最重要的內涵就是將抽象的「策略」予以指標化，用能夠理解的關鍵衡量指標來呈現與評量。至於策略地圖，則是平衡計分卡的延伸，它提供了一致的方式來描述組織的目標與策略，而且隨時都可以檢視策略之間的相互關係。透過具像化的方式，可以很清楚的找出策略連結中間的斷層，並且加以調整與強化。

描繪大學圖書館的策略地圖，涉及許多概念與議題，例如：大學圖書館的使命、願景、策略、核心價值、圖書館文化、服務哲學、領導風格、分層

授權、團隊精神、標準作業程序、預算執行與管控、執行力、創新服務、讀者研究，甚至於圖書館的特色、品牌形象、行銷、館員培訓、在職訓練等等，都星羅棋布在大學圖書館的策略地圖中。事實上，這已經涵蓋了圖書館的讀者服務、技術服務、行政管理、資訊科技、圖書館哲學等主要範疇。此時，衡量指標的選擇就顯得特別重要，因為衡量指標勢必會影響館員的工作態度與工作表現，也會決定圖書館的核心競爭能力。因此，大學圖書館在實際導入策略地圖時，只要聚焦於幾個重要的衡量指標即可，因為過多的衡量指標反而會導致失焦，無法達到預期效果。同時也應該留意，一旦圖書館的策略有所變動，衡量指標也必須隨之調整，如此才能有效帶動館員行為的改變。

每個大學圖書館在成立之初，都有其被賦予的使命，從使命所開展出來的就是願景，這些都會影響後續策略的擬訂。由於每個大學圖書館的定位、規模、預算、資源、館員素質、服務對象等主客觀條件都會有所差異，因此，每個大學圖書館所描繪出來的策略地圖應該也都不会完全相同，重點在於如何掌握本身之核心特色及服務內涵。執是之故，柯普朗與諾頓所建議之策略地圖樣板並非一成不變，而是可以根據個別大學圖書館之差異性來進行調整與創新的，而這也使得策略地圖的應用更加精彩與多元化。

(收稿日期：2007 年 6 月 3 日)

參考書目

- 王麗蕉、鄭雅靜 (民 95, 6 月)。大學圖書館評鑑之探討。《國家圖書館館刊》，95(1)，35-58。
- 吳安妮主講、陳春琴簡摘 (民 94, 2 月)。策略地圖之精髓與運用。《馬偕院訊》，25(275)，3-12。
- 吳明德 (民 92, 4 月)。圖書館評鑑。《國立成功大學圖書館館刊》，11，1-8。
- 林串良 (民 93)。學術傳播體系變遷中之大學出版社研究。未出版之碩士論文，淡江大學資訊與圖書館學系碩士班，臺北縣。
- 柯普朗(Kaplan, R. S.)、諾頓(Norton, D. P.)著 (民 88)。平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (*The balanced scorecard: Translating strategy into action*，朱道凱譯)。臺北市：臉譜。(原作 1996 年出版)
- 柯普朗(Kaplan, R. S.)、諾頓(Norton, D. P.)著 (民 90)。策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略(*The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*，ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯)。臺北市：臉譜。(原作 2001 年出版)
- 柯普朗(Kaplan, R. S.)、諾頓(Norton, D. P.)著 (民 93)。策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具 (*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*，陳正平等譯)。臺北市：臉譜。(原作 2004 年出版)
- 教育部 (民 93)。大學圖書館設立及營運基準。上網日期：民 96 年 5 月 15 日，檢自，<http://www.ncl.edu.tw/bulletin/regulations/04%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%87%9F%E9%81%8B.pdf>
- 張立中 (民 95)。目標設定及績效考評的步驟化、模組化指南：策略地圖的應用。《臺灣經濟研究月刊》，29(1)，56-64。
- 張保隆、謝寶煖 (民 85, 6 月)。大學圖書館服務品質評估之研究。《中國圖書館學會會報》，56，49-68。

- 張淑惠 (民 83)。《圖書館績效評估之研究》。臺北市：漢美。
- 陳依蘋 (民 93a)。策略地圖與平衡計分卡。《會計研究月刊》，221，53-58。
- 陳依蘋 (民 93b)。Gary Cokins 解讀策略地圖與平衡計分卡。《會計研究月刊》，224，83-91。
- 楊美華 (民 78)。《大學圖書館之經營理念》。臺北市：臺灣學生。
- 謝寶媛 (民 87，4 月)。從顧客觀點來談圖書館的績效評估。《國立成功大學圖書館館刊》，1，10-22。
- 盧秀菊 (民 88，10 月)。學術圖書館之績效評估。《大學圖書館》，3(4)，4-14。
- 盧秀菊 (民 92，12 月)。圖書館之績效評估。《中國圖書館學會會報》，71，1-19。
- 羅思嘉、梁伶君 (民 87，4 月)。大學圖書館績效評估模式之研究。《國立成功大學圖書館館刊》，1，23-35。
- ACRL Board of Directors (2004). *Standards for libraries in higher education*. Retrieved June 12, 2007, from <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>
- Harer, J. B., & Cole, B. R. (2005). The importance of the stakeholder in performance measurement: Critical processes and performance measures for assessing and improving academic library services and programs. *College & Research Libraries*, 66(2), 149-170.
- ISO 11620:1998/Amd. 1:2003(E) *Information and documentation: Library performance indicators*。上網日期：民 96 年 6 月 12 日，檢自，<http://www.lins.fju.edu.tw/mao/works/ISO11620.htm>
- Lancaster, F. W. (1988). *If you want to evaluate your library.....* Champaign, IL: University of Illinois, Graduate School of Library and Information Science.
- Thebridge, S., & Dalton, P. (2003). Working towards outcomes assessment in UK academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 35(2), 93-104.