

演講實錄

逢甲大學圖書館景館長談「打造圖書館希望工程

--談逢甲大學圖書館組織再造」

編目組 吳淑雲、陳婷婷整理

編者按：臺灣加入 WTO 之後，高教產業受到的衝擊預計會相當地大，館長有感於「現在沒競爭力，將來連生存的機會都沒有」的憂患意識，商請逢甲大學景館長於元月三日在良鑑廳以「打造圖書館希望工程 -- 談逢甲大學圖書館組織再造」為題，講演逢甲圖書館在組織重整與館員的在職訓練的經驗，以為東海參考之資，因篇幅龐大，故摘其要點以饗讀者。

我們都知道圖書館面臨從紙本到數位的時代，業務量不減反增，除紙本資料外，光碟與網路資料也是必需提供的服務，如何提供良好的服務通道，其關鍵在於組織與人力資源限制的突破，亦即如何調整組織型態使人力組織可發揮最大功用，如何進行人員的訓練，把他的 motivation 激發起來，這是我們努力的目標。但首先要確定的是隨著資訊科技的改變，我們的思維是否也隨著調整，千萬不可「用昨日的思維去擘畫明日的世界」。以往的讀者若需要資料是必需親自或委託其他人來圖書館，才能取得各項資訊，但現在只要透過網路，就可以享受到圖書館所提供的各項資源服務。因此，讀者所需要的是快速、準確與優質的服務，如果圖書館不能提供，他們一定會另覓管道，棄我們而去。然而目前大部份的館員都只接受紙本目錄式的訓練，如何要求他們在資訊科技時代提供數位化的服務呢？這是我們要思考的一點。

談到圖書館重整的規劃過程時，先要做一些環境評估，這環境的評估包括外部環境的評估與內部型態的變動兩種。首先是科技的改變，圖書館的角色定位在哪裡？要怎麼走？遠景何在？這些考慮一定會牽涉到內部的作業流程。要達到這些目標，又牽扯到人、經費與設備項目等的投入與組合。人力如何調整，才能達到目標？經費如何運用？設備怎樣採購？最

後才是空間配合變動的問題。

就資訊基礎建設來說，圖書館的資訊建設必需和外部校園的相關設施互相搭配、銜接，使其暢通無阻。這些資訊網路是用來連結圖書館的各項資源，也是圖書館提供服務的管道，在虛擬圖書館的經營裡，數位化的設備，其採購費用所費不貲，圖書館在有限的經費中，既不能不繼續採購書籍，又要採購數位化產品，在有限的人力中，又要處理紙本出版品，對數位化產品也要去管理維護；原來管書架的人員仍需繼續整理例行性的書庫典藏陳列的業務，數位化產品也需要資訊人員來管理維護；人力若不能增加，惟有讓這些原有的館員接受再教育，讓他們可以跟著時代走，這就需要在組織的型態上予以調整，使圖書館人員從只管實體的書架，提升到同時管虛擬的書架與實體書架，這些並不是聘一個資訊人員就可解決，而是要整個組織變成資訊化的組織，使每一個人都可以參與不同層次的資訊服務，這是我們未來想要達到的目標。

接著，在資訊科技的時代中，大學中的教學方式也由黑板進步到用 PowerPoint、教學平台，圖書館能提供校內師生哪些資源？圖書館能做些什麼？以指定參考書來說，以前老師都是推薦自己需要的資料，所勾薦購清單可能只與他個人的研究有關。現在的教育思潮發展，是希望老師在教導學生時，能賦予學習者面對問題所需勇氣，並具備解決問題的能力，這種勇氣與能力正是學習者終身所需的，即是期許老師扮演引領、導航者的角色，同時期待圖書館能貼近教學與學習活動的需求；圖書館若要配合這種教育思潮，就必須擺脫以往「藏書閣」被動的性格，主動加強各類型學習資源的蒐集、整合以及服務，尤其應提供有關資訊素養研習的課程或活動，讓學習者能夠活用他周遭的學習素材，以解決他們的問題。因此我們在去年十月舉辦資訊素養的研討會，在和台灣師範大學合辦的經驗中，我們學習到資訊素養融入到教學活動過程的理念與經驗。另外逢甲大學圖書館也希望能成為運用教學科技與學習工具的輔助者，所以和教務處共同推動 e-learning 的計畫，目前這個團隊的運作就放在圖書館。

大學圖書館的宗旨是要保存大學知識的典藏，所以應該是知識管理與電子出版的規劃與執行者。在逢甲大學我們從被動的檔案、資料管理的角色，轉化為主動服務的行動者，在配合教學的工作上與知識的徵集上面，我們利用科技、結合科技，不僅博碩士論文、學校老師好的教材、學生好的 term paper 等也都一併成為典藏的一部份。我們由以支援教學為主的被動營運型態轉化成以學習資源為主的主動服務模式，希望可以滿足研究創新的資訊需求，同時配合教學活動轉型的需求，能夠積極引導學習活動的進行。

外在環境的變化，當然對圖書館內部作業的型態也會產生刺激與影響，由以擁有書籍為主的管理方式，轉成提供資訊資源利用為主的服務型態，當內部作業產生重大的變動，館員的作業方式與人力結構也應該配合改變，例如以前書籍的驗收方式和現在數位資源的驗收方式完全不一樣，是否仍然由採編人員負責呢？這是值得思考的問題。

再來是，館際合作一定是未來發展的趨勢，是我們圖書館界求生存的最重要資源之一。目前臺灣地區的館際合作仍停留在借書證的發放與實體書籍流通的管理，在館藏的徵集、合作館藏的發展、館員的互相訓練等可以合作的各種科目所做的仍屬少數，因此也造成資源上的浪費。在紙本時代，為方便讀者使用，讓他們在校內就可以看到所要的資料，不必浪費時間的去東奔西跑，因此允許各館典藏的資料具有相當大的重覆性；現在是數位化資源時代，各校的老師在個人的辦公室電腦裡就可以看到自己想要的資訊，因此如果能夠建立良好的館際合作系統，就可以減少許多重複購買的情況，這樣就可以省下許多經費來購買其他的資源，擴大讀者取得資料的層面。

接著我們就要思考資源的組織和整合。以前的讀者服務，大都是面對面的服務，現在又加上電話、網路與 e-mail 的諮詢服務，對圖書館員來說是相當大的挑戰，整個館內的作業流程都必須重新思考。這涉及我們要如何訂定策略，以符合調整組織架構的需求，以提高營運的效能，亦即如何

在現有的人力組織下，讓館員發揮更大的服務效能。我們都相信，即使是相同的師生規模、相同的館員人數、相同的經費下，在不同的管理者的率領，經由館員熱情的激勵、空間情境的改善、與館藏發展政策的因應等事項配合，其結果將會有很大的不同。因為「人」才是最重要的變數，館員願不願意將自己投入、將潛能發揮出來，其實才是成功與否的關鍵。所以，在營運的效能上，如果我們希望藉由組織的調整，來提高整體運作的效能，那麼我們就要去瞭解到這個組織中的人力是否適當，是否有浪費或不足之處，接著進行必要的調整與補充，接著再藉由職位分流，使職能相互配合，進而提升服務層次。

職位的分流，在香港、美國、新加坡等地的圖書館中，館員分成兩流：一是專業館員的系統，一是館員助理的系統。專業館員，是圖書館的高階管理者與研究人力的最主要組織；館員助理則提供直接的服務，不論是技術服務或讀者服務，他們都是站在第一線的服務，比較少參與圖書館規劃層次的事項。在館員助理層次中，另有屬於庶務方面的人員，負責打掃、換燈管、門禁管理的工作人員。另職位分流，也是我們在組織重整中相當重要的工作，即希望需要搭配職能的檢定，使職級與工作內容能夠搭配，否則叫一位專業館員去負責門禁的工作，除了造成人力資源的浪費，也為對組織產生嚴重的扭曲現象。

在做職位分流以前，首要的工作就是要給館員一些在職訓練，也即 warm up 任務的階段，有時需要訓練、再訓練，使整個人力組織的素質均能提升；訓練之後就必需有評核(Appraisal)的措施相互搭配，而嚴謹的評鑑制度才能夠可以使館員所產出的服務達到我們所規劃要求的服務品質，並再確認各成員需再加強訓練的科目。例如逢甲圖書館原來有四個組：採訪、編目、典藏、閱覽等，加上綜合業務室共有五個單位，其中綜合業務室的組長必須是秘書或編審這個職級的人來擔任，基本上至少要待過一、兩個組，特別要待過採訪和編目的歷練，才可以到綜合業務室，因為一般圖書館的案子要提出去以前，就是要經過綜合業務室的初步審查才能提出

去，如果缺乏這些經驗或歷練，所提的案子恐怕會缺乏整合與一貫性。另外，我們現在新的作法是針對不同的空間，資料型態的不同，發展出矩陣式的管理架構，在運作時由跨越組別的人員來協同服務。在矩陣式的組織架構中，權責一定要分清楚，分工的型態與專業的程度，集權或分權化之間的平衡，是我們思考的方向，也就是在建立制度的同時，不能失去應變的能力。圖書館一般可粗分為技術服務與讀者服務兩大部門，兩者實際上是上下游的關係，如果上下游之間沒有做些銜接，組織一定會產生問題，沒有一個人永遠都是站在舞臺上面的，總需要到後台去參與一些支援性的工作。水平合併有整合的好處，在進行服務的整體規劃時人員彼此間的職責可能會更清楚，但是，要避免水平整合後山頭林立的情況，此時垂直體系的建立也相當重要，可減少組織疏離的感覺，當然，各校的發展經驗是無法完全複製的，各校的館藏經費、讀者需求與人力資源都不一樣，我們只能學習別人的思維來訂定自己的組織發展策略。

逢甲圖書館就針對資訊加值的工作，增加資訊加值組，而將原先的視聽組取消。本館原先會成立視聽組，是因為學校教務處無法和圖書館負責視聽的同仁形成一個團隊，所以就變成圖書館負責全校的視聽資訊。後來學校把資訊中心提高到資訊處，成立「教學資源管理中心」專管學校教學資源的硬體部份，我們就順勢將視聽設備的流通服務移交出去，把重點放在資訊的加值上。那資訊加值要做哪些工作呢？目前有像 e-learning，電子出版等，我們可以利用科技將學校老師的教材，學生的報告等素材，轉變成電子資料庫；在資訊管理系統上，我們換了 INNOPAC 之後，資訊加值組就負責系統維護相關業務。我們有管 software 的，有教學科技團隊、有管 e-learning 的團隊，逢甲矩陣式管理的特色就在這裡。我們技術服務組的人力，慢慢的轉型，由處理紙本書籍到電子書；典藏服務組的人力，由訂報紙、管書架、排書架、書籍流通，慢慢的轉型，由實體的流通到負責電子書的營運。因此在 net-library 的團隊中，由流通典藏組與技術服務組的兩位組長領導推動這個工作，也就是配合組織的轉型工作，而資訊加

值組的組長則在幕後協助他們兩組，作為主要的後援。所以未來數位資源的評鑑、採購、驗收工作，基本上仍由技術服務組負責，不會分配到資訊加值組。

我們都知道在職訓練的重要性，但是要怎麼來訓練呢？通常有參加正式的講習、研討，參觀一些展覽等等，其中包括海外參訪與移地訓練等方式，尤其移地訓練效果非常良好，我們的經驗是先到香港去觀摩學習，正式去的團隊最多達 32 人，最少也有 4 人，另外有兩次為資深館員到香港做移地訓練。至於新加坡也去了一次，人數相對地也比較少。在這些的訓練中，我們得到一個很重要的心得，就是學習絕對不能單靠一個制式的模式或者一個正式的課程來進行，學習的時間也不一定要放在工作時間之中。後來發現有時在業餘的時間效果更好，因為他有學習的動力，那怕是晚上或週末假日，他都會撥出時間來學習，像在香港那個學校做訓練時，大家都搶著要去上課。另有一種職外訓練，也就是到他館參訪，當看到別人這麼做時，也一定會反省本館有什麼需要改進的地方，建議可以訂個長期計畫，固定時間派人參加移地訓練，然後將這些願意參加移地訓練的人變成一個 pool，把他館的長處移轉回來。去年我們就送助理館長和技術服務組組長到香港中文大學做兩個禮拜的移地訓練。譬如說我們現在用 INNOPAC 系統，臺中師院在做轉檔的工作時，就會有館員來加入我們的資訊加值組，用相同的系統，館員馬上就可以學習，減少自己摸索的時間，這也是移地訓練的好處。也可以利用 project 來學習，像 TEBNET，我們電子書的計畫，是採跨組編團隊，設定一個達成的工作目標，讓他們共同參與、學習，在學習方面的資源，我們安排一些演講，藉由外面的人際網絡，瞭解外面有哪些資源可用，並鼓勵同仁去學習。

這種跨組合作的團隊在考核上，除了自己所屬的組長外，我們再加上資訊加值組的組長來評核，因為他在做數位資源的編目時，就由資訊加值組的組長做數位資源的驗收，這就是矩陣式管理一定要銜接到他的管理系統部份。

在做跨組服務時，工作流程的設計很重要，橫向的溝通與館員的訓練等都是需要去思考的。如何去做橫向溝通呢？最好是由團隊的成員來做。我們館員現在都會自動參加晨會(其實說「晨耕」可能比較貼切)，在講人力的盤點，交待任務，由助理館長帶著館員交待今天要做的事。我們在做什麼事，我們在耕耘自己的組織，橫向溝通就在這個地方發揮出來，在這個地方解決彼此的問題。

至於人力資源的規劃，在組織調整以後，每一個館員都有一個 Job description，依據他們的職位設定他們的職責，每個人的工作要描述的清清楚楚，資深的館員要帶著年輕的書記共同來工作，讓他們彼此對話，彼此去發揮競爭的優勢。雖然資深的館員可能較缺乏新的知識，但有很多的經驗，知道在組織裡的運作情形，可以將這些隱性的知識傳授給年輕的館員。所以工作的分析就要說明得很清楚，例如什麼樣的職級，工作應該如何定位，需要做到什麼程度，工作範圍在哪裡？都要逐一釐清、界定明白。本館目前主要的人力資源有四種，有專任館員、專案助理、清掃人員、約聘的研究員及工讀生(未來還會有志工的協助)，各有各的權限與職責。

組織調整好了以後，就開始進行工作上的輪調，輪調有水平式的輪調和垂直式的輪調兩種，如果沒有輪調的制度，就會產生專業館員訓練上的缺憾。同時輪調的時候，一定要考慮館員在職場上的發展，也可以防止工作上的一些積弊，減少一些不必要的磨擦。

在組整重整與輪調時，我們要加強館員與上司之間的溝通，要讓同仁知道在人力資源的發展上，館長是圖書館整個作戰的最重要指揮官，今天所做的人力資源重整，人力資源的考核，人力資源的訓練，只是讓我們人力資源的整個發展架構更能符合未來的規劃需求，而做的策略上調整，只是要創造一個好的制度，而不會因上司的更替，使整個組織的人力資源發展產生太多的各種斷層或結構性的改變。

接著後就是人力的評鑑，人力資源的評鑑是相當重要的一環，千萬不能把好的和不好的隱藏起來，那會妨礙整個組織的進展。好的一定要表揚、獎勵，不好的一定要規勸、激勵，所以要把評鑑工作當作是一項很正

式的工作來執行，而且通常要提早兩個禮拜前通知，使大家能夠有充裕時間的準備。而評鑑基本上包括自評與互評兩個部分，在自評的部份，我們準備有自評的表格，這個表格其實是在提醒受評人下個半年還是會做評鑑的，不足的地方要去補足它，做得到的地方要好好地寫出來。如此一來，就可以給館員有一個 review，知道他一年中自己做了些什麼，不僅可以促進工作效率，達成組織的發展目標，也會協助館員自我成長；在獎勵或處罰上也有一個很好的依據，升遷上可以更透明，同時也會減少一些磨擦。

除了自評外，還有互評，還有上司的評鑑，因此有複評的動作。館員先作自評，他的上級主管作評核，館長再作一次覆評。館長的複核，實際上是考核他手下的主管會不會當主管，有沒有發掘館員好或不好的地方。這種評鑑的方式我們是參考香港中文大學還有城市大學的評核表而來的。在這裡，上司的評鑑最後能安排面談的時間，一次大概三十分鐘，一方面是尊重他，一方面是讓對方有和主管溝通的機會。

今天我還要強調一件事，人力資源其實是組織成長最重要的動能，如果圖書館只蓋一座很漂亮的外觀，那只是假象，最重要的是成員所產出的服務，尤其應該思考的是我們有沒有把各項服務好好的去加值；如果大家都能體認到館員是未來圖書館成長的最重要的動能，是未來整個發展裡最重要的因素，那麼從每位館員的角度就會去思考如何自我定位、如何自我實現，這是我們要一起共勉的。今天講這個題目，拉拉雜雜的說了一堆，其實就是一個關鍵字，在知識經濟的發展裡，人是最重要的，圖書館的經營服務，全靠人的 motivation，如果有一天早晨，可以看到呂館長在文理大道的大樹下，看看報紙，喝喝茶，聊聊天，聽聽蟲鳴鳥叫，悠閒的思考圖書館未來發展策略時，而圖書館可以自行良好營運時，我想即是圖書館營運的最佳情況，個人也相信以 貴館各位同道的實力與潛力，這樣的日子指日可待，個人也正在往這個方向努力當中，希望有一天早上到館後可以在本館二樓咖啡館一邊吃早餐，一邊從容構思逢甲大學圖書館的未來願景。最後，祝福大家心想事成。