

出國報告（出國類別：國際會議）

## 參加第七屆圖書館領導研修班報告

服務機關：國家圖書館

姓名職稱：黃玫溱組員

派赴國家：中國深圳

出國期間：民國 98 年 5 月 8 日至 5 月 12 日

報告日期：民國 98 年 7 月 16 日

# 參加第七屆圖書館領導研修班報告

## 摘要

第七屆圖書館領導研修班於 2009 年 5 月 8 日至 5 月 12 日假中國深圳富臨大酒店舉行，本屆主軸為「圖書館館領導者面臨 21 世紀之挑戰：科技、規劃及組織變革」，參與學員來自台灣、香港、中國大陸、韓國、馬來西亞、菲律賓等地，主要導師為美國埃默里大學副校長及圖書館館長 Mr. Richard E. Luce，以及斯泰倫博什大學圖書館與資訊服務高級總監 Ms. Ellen Tise。

研修班課程包括：動態圖書館規劃；轉型領導；績效評估與管理；科技輔助學習空間；學術交流、開放存取及典藏；資源共享；擁護圖書館；顧客為中心的機構；參訪深圳圖書館。研修心得為：創新圖書館使用經驗，提升友善環境與精緻化服務；彙編領域趨勢報告，提供讀者深入且切合實用的資訊；評估服務重要性及滿意度，調整服務方針；發展自助圖書館服務，增加讀者利用館藏機會；積極吸收專業新知，應用於實務工作。

# 參加第七屆圖書館領導研修班報告

## 目次

壹、前言.....	3
貳、研修課程.....	3
參、圖書館參訪.....	8
肆、心得.....	10

# 參加第七屆圖書館領導研修班報告

## 壹、前言

第七屆圖書館領導研修班於 2009 年 5 月 8 日至 5 月 12 日假中國深圳富臨大酒店舉行，本屆主軸為「圖書館館領導者面臨 21 世紀之挑戰：科技、規劃及組織變革」，參與學員為台灣、香港、中國大陸、韓國、馬來西亞、菲律賓等地共 35 位圖書館員，研修班主要導師為美國埃默里大學副校長及圖書館館長 Mr. Richard E. Luce，以及斯泰倫博什大學圖書館與資訊服務高級總監 Ms. Ellen Tise，其他導師包括香港大學圖書館館長 Dr. Anthony Ferguson，以及香港大學圖書館副館長 Mr. Peter Sidork。



研修班導師



研修班全體學員

## 貳、研修課程

本屆研修課程以「科技、規劃及組織變革」為主軸包含八個主題，分別為：動態圖書館規劃；轉型領導；績效評估與管理；科技輔助學習空間；學術交流、開放存取及典藏；資源共享；擁護圖書館；顧客為中心的機構。

### 一、動態圖書館規劃

策略規劃是一個著重於創造、創新和直覺的計畫模式，策略規劃有助於決策者對事情作出預測。策略規劃步驟主要包括：

1. 建立工作小組與進度表等基本規則；
2. 發展使命宣言；
3. 進行政治、經濟、技術及社會文化（PETS）之環境分析；
4. 瞭解資源 SWOT；
5. 確認圖書館策略議題；
6. 訂定圖書館未來策略；
7. 研擬各項方案與計畫；
8. 評估實行成果。

環境掃描為策略規劃之重要一環，足以影響圖書館的表現、服務及市場，在運作方式上，圖書館可參考標竿機構、保持對專業發展的認識，並提高政治知覺性。每年定期出版之 Horizon Report 亦提供了科技及教育之重要發展趨勢，2009 年 Horizon Report 即揭示未來影響教學研究之趨勢為：全球化帶來影響；合作及溝通方式轉變；群體智慧；以遊戲作學習工具；視覺化工具使資訊更有意義；手提電話創新科技。但也面臨強化資訊素養教育、教材與時俱進、創新學術研究、評估學習成果、充實行動載體內容等重要挑戰。

## 二、轉型領導：領導轉變面臨的挑戰

領導者是管理、引導或激勵他人者，對領導者而言，沒有比帶頭推行新事物更難、更需要膽量，且更難判定成敗之事，因為所有在舊制度下之領先者會反對改革，而在新制度下的可能領先者則對改革者冷淡支持；所以要成為成功領導者，必須掌握幾項要點：坐而言不如起而行；坦誠地與他人溝通，鼓勵意見回饋，重視資料勝於輿論；講求實際，不斷嘗試找出最好的方法；認同把事情做好比樹立風格更重要；維持謙虛和不斷地學習。

成功領袖應由三種觀點思考問題：

1. 此作法對整個機構有何好處？從機構之大環境角度進行思考。
2. 此作法對我個人的好處？從第一人稱著眼思考問題。
3. 此作法對其他人的好處？從客觀第三者思考相關人事物。

一般而言，員工對於政策與環境的新要求，通常會表現出抗拒懷疑，不願承擔風險，及無力負荷，通常只有 20% 員工是熱心者，其餘是不熱心者與反對者。

面對此狀況，領導者應建立全體員工之危機感；訂定激勵人心的願景和策略；就轉變的願景與員工溝通；提升員工間的互信與合作精神；規劃領導指南針含括顧客、員工、過程、倡議者四層面，讓 20% 的熱心員工推動其餘 80% 員工的進步。

### 三、績效評估與管理

圖書館經常蒐集統計資料，但卻很少反思這些統計的有效性、有用性與益處，如何描述圖書館服務與管理成效是圖書館員多年來面臨的問題，而這些統計數據正是最佳基礎資料。具體而言，實行績效管理的原因包括：展現圖書館服務品質、使命、責任；瞭解圖書館與其服務影響；獲得讀者的意見回饋；做為爭取經費基礎。

建立一個使用者導向的服務量度模式是很重要的，指標必須配合圖書館目標。為檢討各項工作重要性、瞭解有待改善之處、解決讀者需要，南非高等教育學院圖書館規劃了品質績效指標，指標含括 10 大類。

1. 館藏提供：館藏冊數、館藏種數、其他資料、檔案與手稿。
2. 每年新增館藏：新增專題冊數、購買專題冊數、新增專題種數、購買專題種數、新增其他資料、撤架和註銷。
3. 電子資源和連續性資源訂閱：電子期刊數、電子資料庫數、電子書。
4. 學習設備：座位數、開放使用電腦數、員工使用電腦數。
5. 圖書館空間。
6. 每年開放時間。
7. 使用者：員工數、學生數、其他使用者數。
8. 圖書館員工：專業館員、臨時人員、工讀生。
9. 圖書館服務利用：館藏外借數、指定參考書外借數、館際互借、資訊素養、利用教育、小組報告、參考諮詢。
10. 經費：員工薪資、資訊提供和使用、資訊科技費用。

### 四、科技輔助學習空間

網路世代特性不同以往，包括：對社會連結具高度需求；多重任務多種型態科技；專注力短暫；能適應新科技；獨立但相互依賴；強調個人化與客製化。面對使用者與環境之轉變，圖書館應重新思考建築物空間規劃。雖然資訊取得未必

需透過圖書館，但圖書館是唯一能匯集新資訊科技及傳統知識資源，支持學習、教學和研究的使用者導向環境，是建立知識社群的核心機構。

圖書館與使用者的關係之演變，第一世代是以館藏為中心，第二代以顧客為焦點，第三代以體驗為重心，第四代提供連續性與合作性的學習經驗。隨著每一代之轉變，使用者模式由交易、服務，轉為強調使用經驗，圖書館目標由昔日管理為重，調整為強調聯繫及合作，圖書館角色由傳統知識守門人、助理，提升為知識伙伴，評估標準由以往輸入、產量為重，改為結果導向。比較表如下：

使用者模式	圖書館		成功評估標準
	目標	角色	
交易	管理	守門人	輸入
服務	聯繫	助理	產量
體驗	合作	伙伴	結果

未來圖書館規劃者應以企業觀點，週期性評估環境效用及各類服務，提供靈活空間規劃，以配合使用者需求。

## 五、學術交流、開放存取（Open Access）及典藏

圖書館提供學術研究者豐富的電子期刊，一直是學術交流之有力後盾，但如今面臨了六大問題：電子資源購置成本成長過快；圖書館試圖投入出版，但難與出版商匹敵；出版商的訂購方式限制了研究傳播，也影響了研究者的使用；圖書館經費有限無法解決問題；在使用者的高度需求下，出版商不斷提高費用與控制；受制於傳統學術出版傳統模式之障礙。

面對電子期刊問題，開放存取模式逐漸受到重視，透過開放存取，網路將可作為全球知識之基礎工具，圖書館應爭取機構支持，發展機構典藏庫以蒐集保存機構之知識資產，同時進行資源標記與格式化、根據使用者行為提供新評估工具、深化影響力和引文分析、運用知識共享成果規劃推薦系統等。此外電子出版亦為傳播趨勢，讓作者將作品或草稿以電子形式儲存與傳播，縮短作品出版交流的時間。

## 六、資源共享

合作 (collaboration) 之目的，是希望圖書館間透過資源共享提升使用者服務。在合作之前，圖書館應先瞭解機構發展、文化環境，清楚表達機構理念、使命與目標，瞭解員工的態度，確保溝通管道開放，並隨時關注員工需求。合作主要步驟包括：

1. 尋求雙方需要及效益
2. 確認共同理念、使命、價值及目標
3. 發展對讀者有利的程序
4. 從合作觀點表達預期結果
5. 訂定能掌控的明確目標
6. 安排理念及使命之聯合會議
7. 草擬協議備忘
8. 設置管理核心
9. 資源分配
10. 與上級組織、圖書館內部、合作夥伴、讀者多方溝通
11. 訂出合作的可行方式
12. 發展強勢領導/變革顧問
13. 培訓館員在合作環境工作之能力
14. 為機構變革樹立模範
15. 培養積極態度
16. 互相尊重及信賴
17. 控制及評估進度
18. 評鑑影響力
19. 與其他團體合作
20. 定期檢討前景/使命/目標

雖然合作可能遭遇機構準備度、擁有權、資金等困厄，但若能投入領導、掌握管理架構、鼓勵員工參與、充實員工訓練、發展伙伴關係、加強策略規劃與時間，將有助於成功建立合作氛圍，Guelph 大學圖書館館長亦指出，人際關係是合作是否成功之關鍵因素，值得圖書館重視。

## 七、擁護圖書館

圖書館是知識社會的無價之寶，圖書館價值需要社會的認同與擁護。擁護 (advocacy) 是一種相關者透過教育改變負面支持的過程，擁護圖書館的原因包括：圖書館是通往知識的道路，既重視大眾資訊取用自由與知識自由，且積極促進社會共融，與社會各層面息息相關；此外擁護者希望能提升社會大眾對圖書館貢獻之認同，增加社會大眾對圖書館的需要，並提升圖書館的能見度，進而影響政府對圖書館政策之研擬。

圖書館的價值不言可喻，然而與社會大眾的認知仍有差距，未來圖書館擁護

者及各圖書館可朝下列方向再努力：

1. 圖書館可與大學、研究機構、教育機構合作，塑造思考空間，提供不同形式的活動。
2. 圖書館員須學會聆聽，瞭解如何與其他人或其他單位溝通，甚至與當地政治要員及決策人士保持聯繫。
3. 圖書館員隨時掌握狀況，並勇於吸收新概念，將新思維用於圖書館營運。
4. 規劃圖書館方案時，應注意創意、活動學習性，及使用者意見，同時考量服務在地化與全球化。

八、顧客為中心的機構：以評估和持續改善提升績效

績效衡量報告是一種客觀的檢視，重點之一為如何比較並使機構突出，理想的績效評估矩陣會評核：內部顧客及外部顧客界定之品質；反應時間；人力、流程及機構變動之成本。在績效衡量中，標竿分析法是經常用於分析實際情況，獲取知識並應用於流程績效提升之方法，此方法會將最具成就者列入標竿範圍，利用資料找出績效差異及其原因。

目前研究圖書館較缺乏的評估項目包括：

1. 顧客滿意度指標（快樂感和忠誠度）及認知的價值。
2. 產品或服務品質（顧客界定）。
3. 流程及運作表現，含週期時間、生產力等。
4. 員工滿意度，含學習、士氣、培訓、配合策略方向、獎賞等。
5. 評估供應商的表現，含品質、過程變數、價格競爭力、交易順暢度等。
6. 財政，含成本/價值矩陣、投資回報、成本避免等。

其中顧客滿意度指標有三階段，階段一為滿意度調查，建立顧客開心指標，階段二需瞭解何為重要，即分析顧客重要性及滿意度，階段三則參照行業中之佼佼者進行評分。

## 參、圖書館參訪

本次研修班於最後一天安排參訪深圳圖書館，此圖書館前身是寶安縣圖書館，新館由世界著名的日本建築師磯崎新先生主持設計，位於深圳市福田区，總

建築面積 49589 平方公尺，藏書容量 400 萬冊，讀者座席 2000 個，網路節點 3000 個。圖書館建築設計外觀新穎，內部採無間隔佈局，結構與視野通透性佳，且利用玻璃帷幕提高採光效果。



圖書館正門外觀



圖書館玻璃帷幕

深圳圖書館門口設有 24 小時「城市街區自助圖書館」，城市街區自助圖書館是深圳市建設圖書館之城（2006-2010）五年規劃的重點建設項目，目前全市設有 40 台機器，福田區則有 10 台，讀者步行 10 分鐘就能享受到現代自助圖書借閱，形成「10 分鐘公共圖書館服務圈」。為順利運作，深圳圖書館發展出中心監控系統、服務系統，及物流管理系統，讀者透過自助圖書館機器可自動借還書、申辦讀者證、查詢及流覽圖書、預約圖書與取書、滯納金預付與扣繳等。



城市街區自助圖書館



自助瀏覽借閱圖書

深圳圖書館共為六層服務區，一樓是報刊服務區，以中文報刊閱覽外借為主並設有視障人閱覽室；二樓和三樓為中外文圖書借閱區；四樓為資訊服務區，提供多媒體視聽、電子閱覽、資訊諮詢服務、網路服務等；五樓為專題服務區，按

專題類型分為商貿、法律、時裝、東盟資訊資料中心及外文報刊區，主要針對研究型讀者提供專題文獻閱覽及諮詢服務；六樓為特藏服務區，提供深圳地方文獻閱覽、台港澳文獻閱覽、縮微資料和古籍文獻閱覽。該館採用 RFID（無線射頻）技術，在圖書館業務上不論是讀者自助借還、圖書導航定位及分類、館員圖書盤點等皆非常方便，節省讀者與館員的時間，也提高資源利用率。



上架定位設備



盤點設備結合定位設備

在深圳的「圖書館之城」文化戰略下，深圳圖書館一方面扮演全民終身教育的知識殿堂，提升城市文化內涵；一方面也加強參考諮詢功能，成為政府、研究者、全民的知識服務站。

（參考資料：深圳圖書館網站 <http://www.szlib.gov.cn/index.jsp?pid=1>）

## 肆、心得

### 一、創新圖書館使用經驗

傳統印象中，圖書館提供的是一個安靜被動的閱覽環境，但隨著網路社會的來臨，許多藩籬已然跨越，圖書館應思考如何突破原有框架，拉近與讀者之距離，讓讀者的使用過程與經驗成為他們利用圖書館的催化劑，由於讀者的使用經驗會直接受圖書館氛圍及服務影響，所以圖書館應致力營造溫馨且富創意的環境，強化館員服務的專業與精緻度，並分析讀者行為以調整各項規劃，建構讀者經驗導向的友善空間。

## 二、彙編領域趨勢報告

瞭解當前局勢，洞察未來趨勢，是每個產業工作者都應有的態度，Horizon Report 彙整了科技及教育之重要發展趨勢，是教育相關領域的重要參考報告。身為圖書館工作者除了需要瞭解圖書資訊界的動向與變化，也應盡可能地廣博涉獵，對整體資訊與人文社會發展建立概括輪廓，在進行知識服務工作時才能提供讀者深入且切合實用的資訊；平時研讀相關報告之外，若能發揮專業彙編圖書資訊界，甚至各領域之 Horizon Report，相信能提升社會大眾對圖書館員專業形象之認可。

## 三、評估服務重要性及滿意度

評估是檢討當前疏漏、進行調整改善的必要方式，同時也是展現服務成效的積極作法。目前圖書館進行評估調查的重心，大多是瞭解讀者對圖書館服務之滿意度，然而各項服務的重要性也不宜忽略，在評估規劃上除了將圖書館重點發展項目列入依據外，也應分析讀者所認定的重要服務及其滿意度，尤其是高重要性但低滿意度的服務項目需優先強化，並根據評估分析結果，調整服務方針，將館內資源作最有效的分配。

## 四、發展自助圖書館服務

圖書館大多面臨人力不足問題，如何在有限的人力下，將圖書館服務擴展到各地，送至每位讀者手中，是許多公共圖書館的努力方向。深圳圖書館研發規劃的「城市街區自助圖書館」即為良好範例，藉由自助圖書館機器及系統之設置，方便讀者就近借閱圖書，從而提高讀者利用館藏的機會，同時圖書館可以節省館員駐點人力，又能發揮全天候流通服務，在自助圖書館廣設之後，其成本效益勢必愈發彰顯。

## 五、積極吸收專業新知

面對社會環境不斷改變及資訊科技急速發展，積極學習的態度成為在時代洪流中屹立不搖的關鍵。圖書館員身為知識領航員，更應該持續吸收新知、充實專業內涵，參與研習班即為充實自我的管道之一。本次研習課程內容豐富，與業務工作息息相關，且課程進行採用分組討論方式，讓成員在聆聽完課程後能立刻進

行討論，在彼此的分享中，不僅能吸收他人的想法或經驗，同時也能反思自我而提高學習效果。