

## 第七章 個案研究分析與綜合討論

本章第一節、第二節及第三節，將就聯盟背景與資源、聯盟活動與成果以及聯盟策略與管理三大面向，歸納分析個案間的異質性與共通性；第四節綜合討論，分別就個案聯盟之營運特質、合作服務議題、營運策略規劃，進行總體討論。最後，進一步提出電子資源共享聯盟組織之營運模式芻議架構。

### 第一節 聯盟背景與資源分析

背景與資源分析，包括：聯盟成立緣起與願景任務、聯盟會員、組織結構、組織經費、組織資源，以及技術與資訊基礎建設等六項分析單元。

#### 一、成立緣起與願景任務

OhioLINK 於 1992 年正式成立，由俄亥俄州政府全力主導與推動。聯盟名稱歷經三次更名，原創名稱為 OLAS，後來更名為 OLIS，最後定名為「俄亥俄州圖書資訊網路合作聯盟」(OhioLINK)，從聯盟名稱的更替，顯現出聯盟組織配合資訊時代趨勢與朝向多元化服務的發展。聯盟成立動機主要為謀求俄亥俄州全州圖書館自動化系統的共通性，同時，解決俄亥俄州大學圖書館經費短絀與典藏空間的不足的問題，亦即透過全州學術圖書館自動化系統的互通合作，以強化圖書館館際間資源分享的機制。聯盟的共同願景係為提供廣博的資訊資源，以及全力支援 21 世紀俄亥俄州高等教育之發展需求。因此，聯盟創置的主要目標為聯結所有會員圖書館的圖書館自動化系統；聯合目錄的編製、館際互借服務效率的提昇、系統供應商的選擇和系統功能的決策。

CALIS 於 1998 年 11 月正式成立，被列為大陸高等教育「211 工程」總體規劃中的公共服務體系之一。由教育部領導，聯盟管理中心設置於北京大學，統籌管理組織營運。聯盟成立動機係因高校圖書館各館自我保障模式的弊端日益嚴重，主要為解決經費不足、書價高漲導致購書量減少、文獻利用率偏低，以及網際網路對資訊獲取之衝擊等問題。聯盟的共同願景係為結合國家的總體資源、技術與力量，建設以中國高等教育數位圖書館為核心的教育文獻聯合保障體系。因此，文獻資訊資源的共建共享與文獻保障體系的整體化建設成為聯盟的主要任務目標。

CONCERT 於 1998 年 9 月正式成立，由行政院國家科學委員會科學技術資料中心的國外資源組統籌運作。聯盟成立動機係因網路環境的急遽變

化、電子資源價格昂貴與使用契約複雜等多重因素，希望運用聯盟合作採購電子資源的模式，減輕個別圖書館的成本壓力。因此，聯盟的主要任務目標在於降低全國電子資源購置成本、掌握全國學術研究資訊需求，以及建立引進國外電子資源的機制。

個案研究結果發現：由於聯盟之成立動機、合作目的之不同，聯盟的願景形塑、營運方向與規劃格局因而有所差異。OhioLINK 的營運方向以全俄亥俄州所有會員學術圖書館之互惠共享利益為目標；CALIS 的營運方向以建成國家、區域和地方三級管理之文獻資訊資源保障體系之國家整體建設為目標；CONCERT 的營運方向則以掌握全國學術研究資訊需求，協助學術圖書館會員引進所需電子資源為目標。

## 二、聯盟會員

OhioLINK 的會員為俄亥俄州全州學術研究圖書館，目前擁有 83 個會員機構，以 42 所獨立學院居多，約佔 51%；次多為 23 所社區學院及技術學院，約佔 28%；最後為 17 所公共和研究型大學，約佔 20%，以及俄亥俄州圖書館。合作規模雖然愈來愈龐大，但仍以公私立大學、技術學院、二年制社區學院、州立圖書館以及學術機構等圖書館為聯盟會員，並未擴及營利單位或研發機構。

CALIS 的會員以全國高校圖書館為主及其他資訊服務機構。目前擁有 183 個會員機構，會員機構有核心成員館與一般成員館之區別，其中以共用成果為主的會員圖書館有 150 個，承擔共建任務的會員圖書館有 27 個，其他行業的會員圖書館有 6 個。

CONCERT 的會員以全國大專校院圖書館為主及其他研究單位及非營利單位。目前擁有 193 個會員機構，以 78 所技術學院居多，約佔 41%；次多為 68 所大學，約佔 35%；最後為 26 所研究機構，約佔 13%，以及 21 所專科學校，約佔 11%。聯盟會員參加資格，只要是全國各專科以上學校、研究單位及非營利機構均可參加。

個案研究結果發現：CONCERT 的會員機構數量最多，次為 CALIS，最後為 OhioLINK。CONCERT 與 CALIS 的會員對象均以全國大專校院圖書館為主，為全國性聯盟組織；而 OhioLINK 則以俄亥俄州州內學術研究圖書館為對象，為區域型聯盟組織。

### 三、組織結構

OhioLINK 由俄亥俄州政府全力支持與經費補助，「管理委員會」(the OhioLINK Governing Board)是聯盟最高的管理中心，委員由 12 位州立、私立大學和學院院長所組成。管理委員會下設執行長，並分設圖書館系統、溝通管理，以及辦公室等三個行政部門。另外，聯盟管理中心以功能導向設置四個委員會，包括：圖書館諮議委員會、策略諮議委員會、技術諮議委員會與使用者諮議委員會。圖書館諮議委員會下設四個常設委員會，包括：資料庫標準及管理委員會、使用者服務委員會、合作資訊資源管理委員會及館際服務委員會。每個委員會所職掌的工作範圍及任務目標有明確規範，並強調運用夥伴關係以推動各項活動。

CALIS 由大陸教育部高教司督導，並且由教育部高教司司長派任組長、教育部相關負責人，以及北京大學、清華大學主管校長等組成「領導小組」，為 CALIS 全國管理中心的上級主管部門，肩負 CALIS 的管理和監督任務。設於北京大學的「全國管理中心」為 CALIS 聯盟的職能部門，負責各項專案的規劃、實施、管理與調度，分設六個部門，包括：聯合目錄部、資源發展部、研究開發部、事業發展部、系統運行部、秘書處/辦公室，管理中心工作人員約計 30 人左右。另設專家委員會，劃分為三個專家小組，包括：發展規劃和評估組、資源發展組，以及技術諮詢組，主要由 CALIS 系統內部與外部的圖書資訊專家與資訊技術專家組成。在全國中心、地區中心與省中心也設置管理委員會及專家委員會，協助推展各地專案計畫的規劃與推動。

CONCERT 成立初期獲得行政院國科會與教育部的支持與補助，由國科會之科資中心國外資源組負責統籌運作，人力編制僅有國外資源組 9 人，負責全體聯盟的談判議價、推廣服務、資訊服務與行政相關業務。同時，設置「聯合諮議委員會」，現今更名為「資訊資源委員會」，負責方向策略指導及審核各校申請經費補助計畫。委員會成員遴選原則兼顧學校體制、區域地理及學科主題之平衡；委員由圖書館館長及圖書資訊學學者專家組成，目前有 9 位委員，包括：北部的台灣大學、世新大學，中部的逢甲大學，南部的成功大學、南台科技大學，以及東部的東華大學等學校圖書館館長。

個案研究結果發現：OhioLINK 與 CALIS 無論是聯盟中心人員編制或委員會的組織結構設計具備多元化組織功能，明確規範各部門或委員會組織的權責與功能，同時也運用聯盟會員機構的人力資源與專業技術。CONCERT 的組織結構設計與會員機構夥伴資源運用，相較而言尤顯不足。

#### 四、組織經費

OhioLINK 聯盟經費主要來源來自俄亥俄州政府的統一補助編列，核撥設備費、行政部門及中心的運作費、資料傳輸及設於聯盟中心的電子資源資料庫費用；而各會員機構則負責維護費、未來軟硬體之擴充及區域電信設備之升級費用。但於 1999 年初，由會員機構決議每年從每個圖書館的採購經費中徵收一部份基金作為聯盟合作採購之用。由於俄亥俄州政府的大力支持，聯盟年度預算經費，自 1989 年至 2003 年已由原 250 萬美元增至 1,100 萬美元。聯盟 10 年中的經費運用特別重視電子資源的擴增及資訊傳遞服務功能的強化，1999 年度總預算經費大幅成長，但自 2001 年以後，年度總預算經費也開始呈現縮減現象。2002 年聯盟年度預算額在現行俄亥俄州兩年州經費執行預算中，不僅新款項被刪減，同時也縮減原有部分資訊資源經費，財源緊縮是目前聯盟發展的一大隱憂與阻礙。

CALIS 聯盟經費主要來源來自中央政府的補助，全國中心圖書館與地方高校圖書館亦需有配套支應資金共同承擔。引進電子資源有三種經費補助模式，分別為全額資助、部份補貼與自籌出資。有關引進電子資源年度預算經費，由於本研究取得相關資訊困難，無法得知。

CONCERT 聯盟經費來源包括：教育部與國科會部分補助，以及學校自籌大部分自籌經費。國科會科資中心的經費主要補助訂購全國性授權資料庫，教育部與國科會則部分補助各校訂購 CONCERT 所引進電子資源。2000 年，教育部補助 44,497,000 元；2001 年，教育部補助 7,000 萬元；2002 年，教育部與國科會共同補助 7,000 萬元；2003 年，教育部及國科會停止提供各大學校院電子資源訂購的相關補助款。

個案研究結果發現：近年來三個個案聯盟同時皆面臨補助經費緊縮的困境。OhioLINK 2002 年度預算縮減的直接效應顯見於電子資源內容的支出配額，電子資源面臨因延遲付款而影響文獻傳遞，甚或刪刊停訂的危機。不過，聯盟仍持續努力推動文獻傳遞、建置資訊科技基礎建設及採購服務等合作計畫，以提供廣泛電子資源傳遞及整合資訊資源取用途徑為服務目標；大陸在 CALIS「九五」期間一期建設中，雖然已投入大量資金進行資源建設，但發現部分地區中心在建設中仍存在配套經費沒有完全落實，或者雖已承諾經費，但沒有真正用於中心的項目建設或省的文獻保障體系的建設，中央與地方建設仍存在相當程度的資訊與資源落差；國內 CONCERT 目前遭遇最大的經營問題在於政府財政緊縮，以及政府取消電子資源的專款補助，影響 CONCERT 聯盟的營運發展。

## 五、組織資源

OhioLINK 目前聯合採購 132 種資料庫，提供所有會員機構圖書館共用，嘉惠全州 50 多萬名師生，真正落實資源共用、共享的理念。1993 年 4 月，提供「資料庫選擇標準指南」，作為聯盟會員圖書館確認或評估電子資源之資訊需求時參考。但此標準指南並非一核對表單，同時也無法含括所有標準。該聯盟電子館藏合作發展模式為一年總採購經費在 1,900 萬美金以上，採購 3,500 種以上電子期刊及超過 15 家以上出版商之全部電子期刊（包括未訂紙本部分）為全部會員共同使用，但條件為不得刪訂紙本期刊。此模式的採購經費除由各會員支付紙本期刊訂費外，必要時由州政府撥款補助電子期刊額外費用。

CALIS 截至 2002 年 7 月，透過全國文理中心與工程中心集團採購，共計引進 19 個廠商的 91 個資料庫（含電子期刊）。聯盟電子資源合作採購模式的六項特點：(1)國外線上資料庫的引進工作主要在文理和工程兩個全國性中心進行，資料庫引進採取團體聯合採購形式；(2)CALIS 對於電子資源的經費補助方式有全額資助、部分資助、未予資助但聯合購買等 3 種補助方式，並且訂定相關補助辦法；(3)聯盟中心透過談判協議，爭取聯盟成員館最佳利益；(4)聯盟中心提供補助經費，鼓勵各成員館參與合作採購的積極性；(5)各成員館分工協作購買、強化各館館藏特色，以保障每一學科文獻的典藏系統相對完整；(6)重視電子資源統計與評估體系的建立，以建立合作採購之選擇機制。

CONCERT 引進國外電子資源的合作採購模式，有全國性授權與聯盟授權二種模式，聯盟透過談判、議價的過程引進國外電子資源。2000 年至 2002 年的補助款促成聯盟由初始引進 8 個系統、22 個資料庫，已增長至 2003 年的 22 個系統、96 個資料庫。2000 年 10 月訂定「聯盟電子資源選擇政策」，同年 11 月通過「電子資源計畫執行績效評估辦法」，內容包括：六項電子資源執行評估基本原則、五項評估參考依據，以及五項評估審查要點。此辦法除提供瞭解執行績效、協助問題解決，並作為往後教育部補助經費分配之參考。然而最後未能付諸實施，究其最大阻礙因素為缺乏政府經費補助與有權力的聯盟管理中心以統籌協調及推動，導致電子資源評鑑作業窒礙難行，政策難以落實。

個案研究結果發現：OhioLINK 簽署全州性共同使用合約，兼備紙本與電子資源的合作採購及合理使用，聯盟引進的電子資源提供所有會員機構圖書館共用，真正落實資源共享的理念；自建資料庫資源為 CALIS 一期建設的重要成就，特別是自建全文資料庫的建設。CONCERT 於 2000 年至 2002

年由於教育部與國科會補助，聯盟引進電子資源的系統與資料庫呈現倍數成長，然而，一旦未來科資中心的組織轉型，全國性授權資料庫是否能持續地引進及共享，將是一大考驗。

## 六、技術與資訊基礎建設

OhioLINK 以圖書館自動化系統的整合及資訊資源軟體與硬體的標準化發展，作為資訊基礎建設的優先任務，全州會員機構圖書館皆採用 INNOPAC 自動化系統，統一的電腦硬體及軟體平台促使系統發展之連結與相容達到最大化功效。聯盟中心採取集中式資訊資源管理形式，惟圖書館目錄資訊則分置於各會員機構，但在聯盟中心則仍擁有一中心資料庫加以維護。同時，聯盟以商業化軟體及資訊管理工具為技術發展取向，並且專為聯盟組織個體化需求發展與整合。

CALIS 以統一配備服務措施、統一標準規範、統一管理和服務辦法、解決地區中心與 CERNET 節點間的通訊速度問題，以及加強中心館網路資源建設的主導作用，作為資訊基礎建設的優先任務，藉以促進地區圖書館文獻資源的合作協調與建設。

CONCERT 引進國外資源的技術方式，一部份於國內建置鏡射站，一部分則直接連線至資料庫廠商的主機。協同教育部電算中心完成「TANet 圖書館資料庫專用國際頻寬」措施，聯盟以改善資源傳輸速度及滿足讀者資訊取用需求，作為資訊基礎建設的優先任務。

研究結果發現：技術發展與資訊基礎建設提供電子資源在網際網路上共建共享的合作基礎，OhioLINK 與 CALIS 均注意此發展。OhioLINK 聯盟圖書館自動化系統的整合及資訊資源軟體與硬體的標準化發展是聯盟資源共享的優勝技術策略；CALIS 聯盟的資訊系統採取引進與自行研發雙重方式，容易造成資源重疊開發與各自獨立運作系統的混亂；國內 CONCERT 聯盟則囿於政策、人力及經費等多方因素，較侷限於合作採購、引進電子資源的任務目標，缺乏資訊基礎建設的整體性規劃與推動。

## 第二節 聯盟活動與成果分析

聯盟活動與成果分析，包括服務對象、服務項目與活動成果等三個單元以檢視聯盟營運活動的產出與績效。

## 一、服務對象

OhioLINK 的共同願景係為提供廣博的資訊資源、全力支援 21 世紀俄亥俄州高等教育的發展需求，因此，主要服務對象以俄亥俄州大專校院與社區學院的教師、職員、學生與圖書館人員為主；CALIS 的服務對象除高校的教師、行政人員與學生外，尚包括其他社會資訊服務機構；目前 CONCERT 的服務對象，包括全國各大專院校的教師、學生及圖書館人員，以及少部分的研究單位、非營利機構、及政府部門等。

## 二、服務項目

OhioLINK 推動各式服務計畫以支援俄亥俄州高等教育的發展，服務項目及活動成果相當多樣與豐碩。目前提供的服務項目，除了包括合作採購、代表協議談判、合作典藏、聯合目錄、文獻傳遞、電子資源引進與管理服務等傳統聯盟之基本服務外，並且擴增數位媒體管理與發展服務、遠距學習圖書館服務，同時亦強調資訊素養、諮詢與顧問指導、人力發展以及教育訓練等現代化數位資訊服務項目。

CALIS 針對讀者所提供的服務項目，包括聯合目錄檢索服務、館際互借服務、文獻傳遞服務、電子資源導航服務、重點學科導航庫服務等五項服務；針對會員機構圖書館所提供的服務項目，包括線上合作編目服務、文獻資源合作採購服務、人員培訓服務、文獻傳遞與諮詢服務、技術支援服務、聯合虛擬參考諮詢與參考資訊管理服務等六項服務。

CONCERT 服務項目包括談判引進國外資料庫系統、協調建置國內鏡錄站、爭取國科會及教育部補助經費、舉辦資料庫推廣訓練、會員使用需求與經驗交座談會、電子期刊聯合目錄等服務。

個案研究結果發現：OhioLINK 的服務策略目標已從初期強調圖書館自動化系統軟體與硬體之互通性聯結、書目中心聯合目錄資料庫的共建共享，轉而朝向數位資源的典藏與服務管理、數位學習服務的策略與管理方向；CALIS 目前所提供的服務項目特色在於自建資料庫，同時提供電子資源導航與重點學科導航庫服務，以及聯合虛擬參考諮詢與參考資訊管理服務等服務項目；CONCERT 以傳統圖書館聯盟的合作採購、協議談判以降低成本效益為首要任務目標，整體而言，CONCERT 囿於聯盟管理組織轉型未定，以及聯盟政策面、法制面及資源面等諸多受限因素，聯盟缺乏因應數位資訊服務的策略與。CONCERT 相較於其他二聯盟，所提供的服務項目尚有擴增空間。

### 三、活動成果

OhioLINK 自 1992 年正式運作以來，服務成果相當豐碩，並提供完整的活動統計。在聯合電子資源成果方面：全州所有會員機構皆可共享聯盟合作採購的聯合館藏資源，包括共享 15 家以上出版商之 3,500 種餘種的電子期刊、14,000 餘種電子書、近 270 種電子參考書、電子資料庫 132 種；聯合目錄成果方面：目前計有 83 個書目單位合作連線館、近 2,500 萬筆書目記錄、線上借閱申請次數達到 60 萬次；文獻傳遞成果方面：全年電子全文文獻下載篇數已突破 1,000 萬篇、文獻傳遞量突破 2,500 萬件。

CALIS 截至 2002 年 7 月，透過全國文理中心與工程中心集團採購方式，共計引進 19 個廠商的 91 個資料庫（含電子期刊）。另外，聯合目錄資料庫已累積 135 萬餘筆書目記錄，館藏資訊 298 萬餘筆。CALIS 公共軟體系統成果包括：建置線上合作編目系統、特色文獻資料庫應用系統、線上公共檢索系統、館際互借與文獻傳遞系統、通用全文資料庫應用系統，以及通用資料庫管理系統等六大軟體服務系統。文獻資訊資源及數位化建設的成果包括：引進資料庫、自建資料庫、聯合目錄資料、中文現刊目次庫、高校學位論文資料庫與學術會議論文資料庫、重點學科專題資料庫，以及學科導航資料庫等七大項數位化資源建設。

CONCERT 在科資中心國外資源組有限人力團隊的努力經營下，近五年來已見成果。引進資料庫從 1999 年 8 個系統、22 個資料庫，2003 年已擴增至 22 個系統、96 個資料庫。電子期刊聯合目錄資料庫除 OCLC 系統外，凡經由聯盟引進資料庫之全文電子期刊已完整收錄於「CONCERT 電子期刊聯合目錄資料庫」，包括有 21 個聯盟資料庫，以及 38 個非聯盟資料庫所收錄之電子期刊約 20,773 筆。

個案研究結果發現：OhioLINK 聯盟運作的活動成果十分豐碩，館際合作系統建基於中心聯合目錄，所有會員館皆使用相同的區域系統，力求資源整合的最大效用；同時，數位媒體中心的設置，跨足數位媒體的發展與數位典藏管理，更是一項創新性服務管理成果；CALIS 在「九五」期間的主要建設任務為建成全國性及地區性文獻資訊服務中心、聯合引進國外資料庫，以及依據學校學科重點或館藏特色自建資料庫。一期建設雖然已投入大量資金進行資源建設，引進和自建文獻資料庫，尚處於起步階段，仍存在不足之處，實際成果與預期規劃成效往往存有落差；CONCERT 的活動項目雖不多，在既定政策與有限資源條件下，引進國外資料庫的成果與代表談判協議的努力，值得肯定。至於引進資料庫的使用率與推廣行銷則尚存努力空間，針對此不足之處，聯盟中心規劃未來將針對會員機構進行需



求評鑑，明瞭聯盟夥伴的確切需求，以實際需求會員單位數量進行電子資源的談判，尋求最佳成本效益，以擴增其他電子資源的取用途徑。

### 第三節 聯盟策略與管理分析

聯盟策略規劃與管理分析，包括：願景與使命、任務目標、行動策略、領導管理及組織變革等五項分析單元。

#### 一、願景與使命

OhioLINK 的共同願景係為提供廣博的資訊資源、全力支援 21 世紀俄亥俄州高等教育的發展需求。聯盟塑造出七大使命及五大核心價值，引領 OhioLINK 聯盟永續經營。七大使命，包括(1)聯結網路化環境下所有俄亥俄州內主要學術性圖書館；(2)搭建既存電腦與通訊聯網建設；(3)力促所有圖書館資源被有效分享及易於取用；(4)透過各式途徑快速傳遞資訊；(5)合作館藏發展；(6)透過聯盟團體購買力以採購多元且高價位，但卻具成本效益之電子資源；(7)推廣館際合作及資源分享。五大核心價值，包括(1)建立館藏分享與合作採購的良好機制；(2)擴增電子資訊資源取用途徑；(3)改善資訊基礎建設；(4)強化學術傳播；(5)促進電子資訊資源的採購與利用之經濟利益。

CALIS 的共同願景有二：一為建成以中國高等教育數位圖書館為核心的教育文獻聯合保障體系；二為建成一個具有中國特色的現代化的文獻資訊服務系統。至於聯盟的使命，「九五」期間聯盟一期建設方針為「整體規劃、合理佈局、相對集中、聯合保障」，「十五」期間聯盟二期建設方針為「整體規劃、統一標準、聯合建設、共用資源」。CALIS 聯盟的指導思想，即是「共建、共知、共享」的核心價值。

CONCERT 的願景與使命旨在整合全國學術研究資源實踐資源共享的理念，期能凝聚團體力量、有效運用經費，以改善資訊提供環境，並充實資訊資源，促進資訊化社會發展。

個案研究結果發現：OhioLINK 的聯盟願景與使命係建構在俄亥俄州全州高等教育的發展需求上，具有明確的願景與使命的塑造，擅長凝聚共識建構，擁有實質的推動成果；CALIS 則以宏觀規劃見長，擅長政策的宣示，但是由於有形資訊取得的限制，策略規劃下的實際推動成效尚待考證；CONCERT 的使命重心較侷限於學術資源的合作採購，以及談判、協議的策略，欠缺宏觀願景的擘劃及相關政策與策略的有形宣示。

## 二、任務目標

OhioLINK 的初期任務目標為聯結大學圖書館與州立圖書館間的資源、成為全球電子資訊資源的重要閘道、運用先進的硬軟體科技技術、提供便捷的文獻傳遞、合作管理圖書與期刊合作採購、支援圖書館系統的運作、電子資源合作談判與相關軟體維護等；至於聯盟的現行合作目標，除原有基本任務目標外，擴增提昇使用者的學習經驗、擴展俄亥俄州在線上學術出版的能力、擴增採購資源、創建資源的有效性及價值性、不斷擴展現具品質之資訊資源取用途徑，以及發展學術圖書館以外的夥伴關係等。

CALIS 在「九五」期間一期建設的任務目標，包括：(1)建設文獻資訊服務網路；(2)文獻資訊資源及數位化建設；(3)初步建立適合中國高校情況的文獻保障體系的管理體制和運行機制。在「十五」期間二期建設的任務目標則包括：(1)以重點學科建設為服務重點；(2)積極為高校技術創新、知識創新和國家知識經濟發展服務；(3)教育資訊化，包括遠端教育和繼續教育，提供強有力的支援；(4)尋求科技技術的精進，促進高校圖書館現代化建設；(5)加強組織創新和體制創新。

CONCERT 的四大任務目標，分別為：(1)協助改善整體基礎設施，提升資訊獲得的普遍性與方便性；(2)藉由集體採購或共同使用授權協定，使引進電子資源的成本效益得以提升，達成資源共享目的；(3)建立長期、穩定使用國外電子資訊資源所需的機制，保障國內使用者能夠持續使用；(4)掌握全國學術研究資訊需求，迅速評估、引進所需資源。

個案研究結果發現：三個個案組織任務目標都相當明確，OhioLINK 除原有基本任務目標外，延伸任務目標至擴增提昇使用者的資訊素養能力的養成、擴展俄亥俄州在線上學術出版的能力，以及發展學術圖書館以外的夥伴關係等；CALIS 雖然明確規劃國家整體文獻資源建設的發展目標，形成國家、區域和地方三級管理的中國文獻信息資源保障體系之縱向合作模式，但同一地區各館之間橫向協調與合作觀念仍存在努力空間；CONCERT 則強調掌握全國學術研究資訊需求。藉由集體採購或共同使用授權協定，提升引進電子資源的成本效益，達成資源共享目的。

## 三、行動策略

OhioLINK 針對組織未來的活動策略制定以及落實策略的理念提出橫跨 2000 年的永續任務及活動策略，共計七大項目行動策略目標，同時也研擬出各項目標下的策略方案。行動策略目標包括：目標一為提昇電子資

源資訊傳遞系統以滿足使用者的資訊需求及提昇讀者的資訊素養；目標二為持續擴展全州性可用之資訊資源；目標三為強化合作採購的影響力，以擴展資訊取得途徑；目標四為積極推廣與行銷圖書館館藏資源及網站資源內容；目標五為落實資源分享；目標六為透過建立俄亥俄州公共及學校圖書館、公立機構及商業團體之夥伴關係，以強化對全州的貢獻；目標七為提供必需性的評估工具，以提昇全州參與評估電子化出版品的能力。

CALIS 在國家計劃發展委員會、教育部、財政部的大力支持下，CALIS 的「十五期間」二期計畫已規劃啟動中。二期發展規劃的行動策略，已研擬出四項合作計畫，包括資源建設計畫、會員館建設和業務人員素質教育計畫、業務建設計畫與用戶發展計畫等合作計畫，同時，各項合作計畫項下亦列出具體行動策略。

CONCERT 個案探討過程中，由於機關報告及相關一手資料取得的限制，無法瞭解 CONCERT 在活動目標下的具體行動策略。但是，根據訪談結果得知：聯盟中心未來的任務目標與發展策略，除原有的談判協議與推廣服務外，將強調聯盟夥伴關係的運用與發展，集聚會員的技術、人力與經驗，共創聯盟的合作效益。由於西文資料庫的合作採購已逐漸飽合，在合乎政府採購法的原則下，擬於 2004 年進行中文資料庫的談判協議，但不包含大陸華文資料庫；科資中心孟憲鈺主任有意擴大聯盟的服務範疇，將考慮納入非營利單位，延伸至學校的技術轉移中心及研發中心，同時也有構想欲將產業界納入服務對象，目前尚處於需求調查與評估階段。

個案研究結果發現：策略規劃係是根據組織願景、使命宣言與核心價值的描繪與勾勒，進而形成一套可操作的、可執行的、有彈性且有系統的的中長程前瞻性計畫。然而，行動策略計畫則是落實願景、使命與任務目標的戰術計畫。OhioLINK 與 CALIS 不論是任務目標或行動策略的制定，皆有明確的、具體的方案內容，但 CONCERT 則未見相關行動方案與策略表述。

#### 四、領導管理

OhioLINK 由俄亥俄州政府全力支持與經費補助，聯盟最高的權責單位為管理委員會，掌負聯盟政策、營運及預算的權力，同時設置執行長，以及四個諮議委員會，其中圖書館諮議委員會(LAC)為主要的營運執行團隊，協助政策的形成。每個委員會所職掌的工作範圍及任務目標有明確規範，並強調運用夥伴關係以推動各項活動。組織領導特質在於強調共同願景與核心價值的建立、區域性活動計畫的發展，利用推動計畫作為聯盟中心與區域會員圖書館間的互動介面；組織指導綱領係由聯盟會員館的館長、館

員及學術工作人員共同創置而成，獲得州內大小圖書館的支持、體認及參與。

CALIS 由大陸教育部高教司督導與經費補助，領導小組為 CALIS 全國管理中心的上級主管部門，肩負聯盟的管理和監督任務。全國管理中心為聯盟的職能部門，管理中心分設六個行政部門。另外，設置專家委員會，劃分為三個專家小組。CALIS 的項目建設與項目服務係由聯盟成員館與合作機構共同推動。項目管理制度部份，CALIS 的相關項目建設由管理中心負責管理，由管理中心與地區中心所在圖書館負責對資料庫的運行維護，全國高校圖書館協作共建。

CONCERT 成立初期獲得行政院國科會與教育部的支持與補助，聯盟管理單位為行政院國科會科資中心，科資中心的國外資源組為聯盟的執行任務小組，另外設置資訊資源委員會，負責聯盟方向策略指導及審核各校申請經費補助計畫。聯盟組織結構設計及領導管理相當單純。

研究結果發現：OhioLINK 擁有正式的、制度化的委員會與任務小組編制，有助於管理機能的運作。具備領導管理及行動執行力、重視規劃、組織、領導和控制活動的品質；CALIS 擁有健全的組織架構，管理策略在於明確界定各參與館的分配資源建設任務、明瞭享有的權利和保障措施、研究分析成員館必須保障的重點學科建設、統一標準與規範資料庫格式、要求成員館結合各校重點學科建設進行文獻資源合理的協調採購，以利建立協調採購制度與合作關係；CONCERT 的組織領導特質在於科資中心國外資源組已形成一支可獨立運作、務實行事的合作團隊，但最大的營運瓶頸在於處於一個缺乏最高行政督導單位支持與整體統籌規劃的困境。

## 五、組織變革

OhioLINK 歷經創建期階段之後，聯盟開始進行需求評鑑，研籌組織的重整與再造。1993 年，推展「組織重整規劃方案」，組織重整規劃方案包括四大層面：形塑與實現聯盟的願景、規劃落實願景的計畫、重新整併執行單位組織，以及研擬決策制定與溝通的研究方法。組織變革的任務方向則有別於初始階段的單一焦點「區域系統與中心網絡的聯結性」，轉向多元目標的追求、組織願景將與時俱進地被檢視與調整，同時著重具體的、可實踐的實施方案以落實願景與使命。

CALIS 並未有明顯的組織變革歷程，但為進一步加強高等學校圖書館的整體化建設，完善高等教育文獻保障體系的各項服務功能，以及實施數

位圖書館示範工程，CALIS 聯盟在國家計劃發展委員會、教育部及財政部的大力支持下，CALIS 二期建設工程已啟動中。二期建設任務目標為 2005 年初步建成中國高等教育數位圖書館。

CONCERT 的聯盟管理單位為國科會科資中心，近年來，科資中心的組織定位已由原來以蒐集、處理、分析及提供科技資訊促進我國科學技術研究發展的中樞定位，朝向以國家級科技政策智庫、科技資訊整合與傳播中樞、知識與產業創新的媒介，以及國際科技政策合作研究之窗口為其組織新定位。未來將面臨科資中心組織轉型為行政法人化或行政財團化的衝擊，聯盟有消逝的危機。

研究結果發現：OhioLINK 歷經組織重整與再造的變革歷程，變革目的在於形塑與實現聯盟的願景、重新規劃落實願景的計畫、整併執行單位組織，以及研擬決策制定與溝通的研究方法；CALIS 並未有明顯的組織變革歷程，但有組織的深化功能過程。CALIS 為進一步加強高等學校圖書館的整體化建設，完善高等教育文獻保障體系的各項服務功能，以及實施數位圖書館示範工程，CALIS 聯盟在國家計劃發展委員會、教育部及財政部的大力支持下，正啟動 CALIS 二期建設工程；CONCERT 未來將面臨組織變革的衝擊，科資中心未來可能被行政法人化或財團法人化的組織轉型，以及政府對於高等教育電子資源補助政策的保留態度，種種問題深深危及 CONCERT 聯盟的運作型態、合作模式，甚至聯盟未來的存續。

#### 第四節 綜合討論

本節分別就聯盟之營運特質、合作服務議題及營運策略規劃，進行個案研究結果的綜合討論。綜合前述研究成果，進一步提出電子資源共享圖書館聯盟之營運模式芻議架構。

##### 一、電子資源共享圖書館聯盟之營運特質

OhioLINK、CALIS 與 CONCERT 三者個案，由於成立緣起與資源條件等背景不同，導致營運特質的不同，個案間具有相當高的異質性與特殊性。茲就聯盟營運目標與組織屬性、發展階段、組織結構，以及合作資源等四大層面，歸納分析各聯盟的特質。

###### 1. 就聯盟營運目標與組織屬性特質而言

OhioLINK 係以支援俄亥俄州全州高等教育發展為其營運目標，屬於州政府支持的區域型聯盟組織。OhioLINK 呈現出健全、穩定及持續成長的營運效能，除了 Ohio 州政府的大力支持外，聯盟會員間的合作力量也

是重要的關鍵因素。

CALIS 係以全國文獻資訊資源的共建共享與全國三級文獻保障體系的整體化建設為其營運目標，屬於中央政府支持的全國型聯盟組織。CALIS 是大陸國家建設「211 工程」之公共服務體系建設項目，運用國家的力量進行整體化建設，同時，聯盟管理中心也規範會員機構有不同程度的責任及義務，必須共同參與聯盟發展計畫。

CONCERT 則以協助大專校院合作採購電子資源及建立引進國外電子資源機制為其主要營運目標，成立初期獲得教育部與國科會的支持，未來支持政策存在若干不確定性，屬於全國型聯盟組織。目前，教育部與國科會對於學術圖書館電子資源補助政策不明確且支持度不高，同時，會員間的凝聚力也不足，影響聯盟組織的營運發展。

## 2. 就聯盟發展階段特質而言

OhioLINK 的營運發展階段，成立初期為資源共享奠基時期，以整合全州圖書館自動化系統平台與建立聯合目錄為首要任務，強調資訊基礎建設與相關技術發展。目前則以成為全球電子資訊資源的重要開道、建置數位圖書館平台與數位化服務為發展重點。

CALIS 於「九五」期間（1996 至 2000 年）一期建設，初步形成大陸中央、區域和地方三級管理的文獻資源保障體系的規劃管理架構，以「211 工程」重點高校為首要建設對象，將於「十五」期間（2001 至 2005 年）二期建設中，以建置數位圖書館平台為發展重點。

CONCERT 聯盟成立動機與目前營運發展目標向以合作採購、引進電子資源為首要任務，未來科資中心的轉型，行政法人化或財團法人化皆可能影響 CONCERT 聯盟的組織定位、營運方向或發展目標。

## 3. 就聯盟組織結構特質而言

OhioLINK 與 CALIS 具備相似的組織結構特質，皆是在政府的支持下，成立專責的聯盟管理中心，擁有專屬的工作人員編制、委員會組織設置與專款經費編列。組織結構設計以任務功能劃分部門單位及委員會，同時具有督導、領導、諮議、管理與執行的分層運作功能。明確的組織階層與任務分工，以及善加運用會員夥伴關係與人才資源，有助於健全聯盟的管理體制與提昇活動績效。

目前國內圖書館聯盟林立，缺乏統籌、專責的全國聯盟管理中心。

CONCERT 聯盟的推動單位為行政院國科會之科資中心下的國外資源組負責，無論是行政位階、決策權力與管理幅度皆不足、組織結構設計功能性不夠、人力不足，同時也未充分運用會員機構夥伴關係與資源。

#### 4. 就聯盟合作資源特質而言

OhioLINK 將資源共享的理念落實在活動成果，合作資源範圍與資源共享層面具有深度和廣度。例如：合作資源範圍除圖書、紙本期刊、電子期刊、電子資料庫外，亦擴及電子書、電子百科全書以及多媒體等多元資源；OhioLINK 聯合目錄中心除提供書目資源共享，更深一層提供書評、摘要及相關商業資訊。同時，聯盟組織資源為所有會員機構共享與共用。

CALIS 在資源共享的理念與成果存在落差，諸如：地區性館際合作問題未完全落實、地方性高校圖書館在文獻資源的共建共享與合理佈局仍存在弊端、引進電子資源的系統數與資料庫種數不多且偏重一次、二次文獻資料庫、資源類型主要為紙本文獻，電子資源比例少，多媒體資源及網路資源的組織和利用尚待進行。另外，會員機構有責任及義務參與不同程度的 CALIS 項目建設，但卻以收費制度進行資源共享與資訊取用。

CONCERT 資源共享的理念規劃層面雖不大，主要任務目標侷限於合作採購、合作協議模式與引進電子資源機制的建立，但在有限的合作目標下，執行成果務實。

## 二、電子資源共享圖書館聯盟之合作服務議題

本論文第二章文獻探討的研究成果，綜合歸納出 1990 年代新興電子資源共享圖書館聯盟的合作服務議題，包括：「資訊資源硬軟體合作開發及標準化發展」、「合作採購」、「合作館藏發展」、「合作典藏與管理」、「聯合合作編目」、「聯合目錄」、「館際互借」、「文獻傳遞」、「聯合線上合作參考諮詢服務」、「教育訓練」、「技術支援」、「諮詢與顧問指導」等 12 項。根據個案研究發現：現代化圖書館聯盟為因應數位資訊時代的衝擊，「數位化圖書館服務與管理」以及「遠距學習與服務」也逐漸成為重要的合作議題。因此，研究成果歸納出 14 項新興電子資源共享圖書館聯盟之合作服務議題，可供國內圖書館聯盟進行合作議題規劃時之參考。

根據上述 14 項合作服務議題，對應分析個案聯盟的服務項目，研究結果發現：OhioLINK 具備 13 項合作服務項目，包括：資訊資源硬軟體合作開發及標準化發展、合作採購、合作館藏發展、合作典藏與管理、聯合合作編目、聯合目錄、館際互借、文獻傳遞、教育訓練、技術支援，諮詢

與顧問指導、數位化圖書館服務與管理，以及遠距學習與服務等。其中，遠距學習圖書館及數位媒體中心的建置開創聯盟創新性服務；CALIS 具備 10 項服務項目，包括：資訊資源硬軟體合作開發及標準化發展、合作採購、聯合合作編目、聯合目錄、聯合合作參考諮詢服務、館際互借、文獻傳遞、教育訓練、技術支援，以及諮詢與顧問指導等。其中，重點學科導航庫及自建全文資料庫為該聯盟的合作服務特點；CONCERT 則具備 7 項服務項目，包括：資訊資源硬軟體合作開發及標準化發展、合作採購、聯合目錄、文獻傳遞、教育訓練、技術支援，以及諮詢與顧問指導等。合作服務偏重合作採購、談判策略與使用權管理。

個案聯盟所提供的合作服務除項目數量的差異外，合作服務策略與服務品質尤其值得重視。OhioLINK 聯盟的合作服務目標、行動方案與執行成果互相扣合，服務成果持續成長且統計資訊公開且完整；CALIS 聯盟雖有具體的合作服務目標及行動方案，但執行成果有所落差且統計資訊不夠完整；CONCERT 聯盟的合作服務目標較單一化、缺乏具體的行動方案、再有限的服務項目下執行務實但成果資訊公開呈現不足。

### 三、電子資源共享圖書館聯盟之營運策略規劃

1990 年代為電子資源共享圖書館聯盟的新興時期，為因應經濟困窘，有更多專家學者重視策略規劃，將策略規劃的理論意涵應用在圖書館聯盟的組織活動與管理機制。本論文重新界定圖書館聯盟策略規劃的意涵：圖書館聯盟策略規劃係是圖書館聯盟組織為因應或預應未來趨勢變化等需求，根據聯盟願景、使命宣言、核心價值與任務目標的塑造與設定，進而形成一套可操作的、可執行的、有彈性且有系統的中長程前瞻性計畫，間被具體的行動策略與執行方案；策略規劃程序包含環境檢測、思考、擬定、執行與評估過程，有助於聯盟資源的有效分配、預籌未來與提昇效能。

本研究參考策略規劃相關理論，結合策略規劃程序與圖書館聯盟行動策略項目，進一步形成 1990 年代新興電子資源共享圖書館聯盟之策略規劃芻議模式。此模式包括 11 項策略規劃程序構面與 11 項行動策略項目，策略規劃程序構面分別為外部環境評估與內部組織檢測、需求評鑑、共同願景、使命宣言、核心價值、任務目標、行動方案、領導管理、核心議題管理、組織變革，以及組織評鑑等；行動策略項目則分別為強調關鍵技術或能力之轉移、強調資源有效分配、擴大資訊取用途徑、共同談判與合作協議、重視使用權處理與合約管理、強調市場合作策略、強調對內與對外夥伴關係之建立、重視行銷推廣、凝聚會員共識與組織承諾、擁有高度管理統籌權，以及強調成本效益分析等。



本研究運用策略規劃芻議模式，進行 OhioLINK、CALIS 及 CONCERT 三個聯盟營運策略規劃分析。研究結果有二項發現：一為 11 項策略規劃程序構面中有 3 項屬於難測項目，分別為外部環境評估與內部組織檢測、需求評鑑及組織評鑑；二為 OhioLINK 具備 8 項策略規劃程序構面及全部 11 項行動策略項目、CALIS 具備 7 項策略規劃程序構面及 8 項行動策略項目、CONCERT 則具備 6 項策略規劃程序構面及 6 項行動策略項目。參見下表 7-1。

表 7-1 電子資源共享圖書館聯盟營運策略規劃分析

策略規劃程序構面	行動策略項目	OhioLINK	CALIS	CONCERT
一、外部環境評估與內部組織檢測		—	—	—
二、需求評鑑		—	—	—
三、共同願景		V	V	V
四、使命宣言		V	V	V
五、核心價值		V	V	V
六、任務目標		V	V	V
七、行動方案	1. 強調關鍵技術或能力之轉移	V	V	V
	2. 強調資源有效分配	V	V	V
	3. 擴大資訊取用途徑	V	X	X
	4. 共同談判與合作協議	V	V	V
	5. 重視使用權處理與合約管理	V	V	V
	6. 強調市場合作策略	V	X	X
	7. 強調對內與對外夥伴關係之建立	V	V	X
	8. 重視行銷推廣	V	V	V
	9. 凝聚會員共識與組織承諾	V	V	V
	10. 擁有高度管理統籌權	V	V	X
	11. 強調成本效益分析	V	—	—
八、領導管理		V	V	X
九、核心議題管理		V	V	V
十、組織變革		V	X	X
十一、組織評鑑		—	—	—

資料來源：本研究整理

備註：「V」代表個案聯盟具備該項基本特質；「X」代表個案聯盟缺乏該項基本特質；「—」代表資訊不明，不易觀測該項基本特質。

#### 四、電子資源共享圖書館聯盟之營運模式

本論文結合理論意涵與個案研究成果，進一步形成電子資源共享圖書館聯盟營運模式芻議架構，作為國內圖書館聯盟學術研究或實務營運規劃時之參考。電子資源共享圖書館聯盟營運模式包含三大營運構面、20 項構面要件，以及 14 項合作服務項目及 11 項行動策略項目。參見下表 7-2。

1. 營運構面，包括：組織背景與資源、組織活動與成果，以及組織策略與管理等三大構面；
2. 構面要件，包括：緣起背景與合作動機、聯盟會員、組織結構、組織資源、組織經費、技術與資訊基礎建設、服務對象與層級、合作服務項目、活動成果、外部環境評估與內部組織檢測、需求評鑑、共同願景、使命宣言、核心價值、任務目標、行動方案、領導管理、核心議題管理、組織變革，以及組織評鑑等 20 項；
3. 合作服務項目，包括：資訊資源硬軟體合作開發及標準化發展、合作採購、合作館藏發展、合作典藏與管理、聯合合作編目、聯合目錄、館際互借、文獻傳遞、線上合作參考諮詢服務、教育訓練、技術支援、諮詢與顧問指導、數位化圖書館服務與管理，以及遠距學習與服務等 14 項；
4. 行動策略項目，包括：強調關鍵技術或能力之轉移、強調資源有效分配、擴大資訊取用途徑、共同談判與合作協議、重視使用權處理與合約管理、強調市場合作策略、強調對內與對外夥伴關係之建立、重視行銷推廣、凝聚會員共識與組織承諾、擁有高度管理統籌權，以及強調成本效益分析等 11 項。

表 7-2 電子資源共享圖書館聯盟營運模式架構

營運構面	構面要件	合作服務或行動策略項目
一、組織背景與資源	(一)緣起背景與合作動機	
	(二)聯盟會員	
	(三)組織結構	
	(四)組織資源	
	(五)組織經費	
	(六)技術與資訊基礎建設	
二、組織活動與成果	(七)服務對象與層級	
	(八)合作服務項目	1. 資訊資源硬體/軟體合作開發及標準化發展
		2. 合作採購
		3. 合作館藏發展
		4. 合作典藏與管理
		5. 線上合作編目
		6. 聯合目錄
		7. 館際互借
		8. 文獻傳遞
		9. 合作線上參考諮詢服務
		10. 教育訓練
		11. 技術支援
		12. 諮詢與顧問指導
		13. 數位化圖書館服務與管理
14. 遠距學習與服務		
(九)活動成果		
三、組織策略與管理	(十)外部環境評估與內部組織檢測	
	(十一)需求評鑑	
	(十二)共同願景	
	(十三)使命宣言	
	(十四)核心價值	
	(十五)任務目標	
	(十六)行動方案	1. 強調關鍵技術或能力之轉移
		2. 強調資源有效分配
		3. 擴大資訊取用途徑
		4. 共同談判與合作協議
		5. 重視使用權處理與合約管理
		6. 強調市場合作策略
		7. 強調對內與對外夥伴關係之建立
		8. 重視行銷推廣
9. 凝聚共識與組織承諾		
10. 擁有高度管理統籌權		
11. 強調成本效益分析		
(十七)領導管理		
(十八)核心議題管理		
(十九)組織變革		
(二十)組織評鑑		