

第二章 文獻探討

第一節 圖書館聯盟的意涵與歷史

一、圖書館聯盟的意涵

隨著全球化的競爭壓力，企業除透過本身的資源來尋求生存利基外，更透過企業間的合作形成策略聯盟，各以其分工或專業領域上的優勢，如共同研發、共同行銷、技術授權等合作關係，以降低風險、降低競爭程度及創造競爭優勢。圖書館雖是非營利性組織，不如企業體強調競爭與合作，但也同樣存在為實現資源共享與利益互惠等特定需求而產生的聯盟關係與策略活動。企業或組織機構間的合作關係存在著不同的名詞，如「策略聯盟」(Strategic Alliance)、「策略夥伴」(Strategic Partnership)、「合作協定」(Collaborative Agreement)、「合作協約」(Cooperative Agreement)、「合作策略」(Cooperative Strategy)及「聯盟」(Coalition)等名詞，均在闡述「企業組織間為策略理由而產生的合作關係」。(註1)

圖書館聯盟 (Library Consortium) 是近代在圖書館資源共享的重要組織，「Consortium」一詞源自拉丁語，「Consortia」為「Consortium」的複數，在法律上的定義為夫妻間夥伴的關係。「Consortia」的概念就像「聯合」(Association)或「合夥」(Partnership)一樣，但更具有「協力合作」(Cooperation)、「協調整理」(Coordination)與「共同工作」(Collaboration)的意涵。(註2)「合作組織」(Cooperative)、「合作聯盟」(Consortium)、「合作網路組織」(Network)是近年來國內外討論圖書館合作與資源共享的三個常見名詞。依據《圖書館與資訊科學百科》的釋義，所謂「合作組織」係指一些獨立自主的圖書館聯合起來，經由非正式或正式的協議或契約，指派合作組織體系的理事去規劃和協調共同的事務；而「合作聯盟」則指兩所或多所圖書館之間的正式協議，聯合行動以改善會員圖書館的服務，其合作範圍常超越傳統的館際互借活動；至於「合作網路組織」則是圖書館為館際合作與資源共享而成立的一個正式組織，其常有明確的層次結構，在大團體組織下又有一些次級團體。(註3)

1983年，H.Young 依據美國圖書館學會編製《圖書館暨資訊科學辭典》(The ALA Glossary of Library and Information Science) 界定「圖書館聯盟」，將其定義為正式的聯合組織，具有基本的行政管理作業，針對某一地理區域、某一種主題需求，其目的在於資源共享，以改善圖書館的既有

服務。」(註4)

1999年，B.Falloh 在其研究報告〈史瓦濟蘭圖書館網絡聯盟建置計畫〉(A Plan for the Establishment of a Library Network of Consortium for Swaziland)中，進一步闡述圖書館聯盟的定義：「圖書館聯盟係是一種圖書館正式的合作，不屬於任何機構之下，通常限定在某一地理地區、資料類型或學科興趣」。(註5)

同年，胡歐蘭與鄭恆雄共同主持臺灣省政府文化處委託的〈公共圖書館城鄉合作模式之調查研究報告〉，報告中界定「圖書館網」及「圖書館聯盟」的意涵：「圖書館網」意指一個聯合的圖書館機制，透過整體規劃與共同目標的確立，提供參與的成員多樣化廣泛的資訊服務以及財政上的支援。在圖書館未採用資訊網路前，早期已使用「圖書館合作」的名稱及成立相關合作組織，同樣地，幾個圖書館共同推動某些計畫，亦有時被稱之為「圖書館聯盟」。(註6)

2000年，戴龍基和張紅揚發表「圖書館聯盟—實現資源共享和互惠互惠的組織形式」論文中，將「圖書館聯盟」視為一實現資源共享、利益互惠的目的，而組織起來的、受共同認可的協議和合同制約的圖書館聯合體。(註7)

綜歸上述定義，本研究將「圖書館聯盟」界定為：「圖書館間基於經營環境、實現資源共享與利益互惠等特定需求，針對某一地理區域、主題需求或資料類型，結合分享彼此資源，進行聯合活動，並且具有共同認可協議、合作目標及基本共同行政管理作業的機制，係屬一種正式的、長期的但非合併的合作組織，亦是一種資源共享的組織模式」。

二、圖書館聯盟的歷史

有關圖書館聯盟的發展歷史，1998年 James J. Kopp 發表「圖書館聯盟和資訊科技發展：過去、現在及未來承諾」(Library Consortia and Information Technology: the Past, the Present, the Promise)論文，認為1960年代和1970年代早期圖書館聯盟曾興盛一時。進入1990年代之後，高度發展的資訊技術使圖書館之間的廣泛合作成為可能，圖書館聯盟再度蓬勃興盛。他同時歸類四個普遍存在的聯盟目標及所佔比重：目標一為「分享和增進資源」，佔58%；目標二為共享資源，佔30%；目標三為「達到某些單一目的」，佔14%；目標四為「降低費用」，僅佔13%。(註8)由此顯見，圖書

館聯盟的合作動機不再僅侷限於「分擔費用」的單一功能目標。

1999年，A.W. Alexander 發表「數位資訊時代圖書館聯盟的優質服務工作」(Toward the Perfection of Work: Library Consortia in the Digital Age)論文，研究結果發現：圖書館界早期即開始運用合作模式以分享資源，最早可追溯至 1876 年，美國圖書館學會(American Library Association, 簡稱 ALA) 成立「學院圖書館索引與編目合作委員會」(Committee on Cooperation in Indexing and Cataloguing College Libraries)。(註9)

同年，Eric Shoaf 提出與 A.W. Alexander 不同的研究結論，他認為館際合作早已行之有年，圖書館聯合目錄早在 13 世紀就出現，最早的館際互借規則於 1917 年由美國所撰寫，至此奠定館際互借的基礎。多年來從聯合目錄、國家目錄、館際互借等工作，以及從地區性的網路關係到開發館藏發展等，圖書館間透過合作結盟以建立夥伴關係。(註10)

同年，R.Wade 發表「現代圖書館聯盟的模式」(The Very Model of a Modern Library Consortium)一文，概析美國圖書館資源共享歷史發展的階段性特徵：在 1930 年前，以國家型計畫為主，編目和採購為主要重點；至 1930 年代，以合作網路組織(Network)為名義取得、運用州政府各項經費；1940 至 1970 年代期間，側重於策略性的研究、規劃與法案的推動，以爭取更多的經費資源；1980 年代，以圖書館自動化為基礎，同時結合書目中心的應用，進行館際互借與館藏共享等活動；至 1990 年代，則因網際網路的興起與應用，資源共享模式逐漸以電子資訊資源與服務為主。(註11)

2000 年，陳亞寧發表「步循資源共享的歷史軌跡：探討圖書館聯盟的演變與發展」一文，論及有關美國圖書館界資源共享的發展歷程，最早發端於索引編目方面，之後隨著時代需求與資訊科技的演變，逐漸擴展至資料徵集、館際互借、互惠借閱、聯合圖書館、資料交換，乃致於寄存圖書館等各種館際合作項目。在 1970 年代之前，美國圖書館界的資源共享著重在大規模的合作項目，尤其是國家型的採購計畫，或是由國會圖書館(Library of Congress, 簡稱 LC) 領導的各項計畫。自此以後，隨著書目中心的廣泛使用與圖書館自動化系統的成熟應用，加上電子資源的蓬勃發展，資源共享的重點也逐漸轉至電子式資訊資源方面，尤其是 1990 年代之後，絕大多數資源共享項目也以此為焦點，向外延展。(註12)

同年，王健如發表「學術聯盟的發展與未來趨勢」論文，研究結果，將聯盟歷史源流歸納區分為四個發展年代：第一階段為 1950 至 1960 年代，此年代是圖書館聯盟大量興起的全盛時期，在此時建立的聯盟約佔歷年成立的

90%。1960年代許多聯盟建立於自動化經驗的交流，開始有書目記錄處理與檢索的工作。OCLC在1967年成立，透過NELINET、ILLINET、PALINET和SOLINET等地區性網路組織的合作，以分享合作編目服務為主；第二階段為1970年代，此時期圖書館聯盟的發展卓著，同時是圖書館聯盟轉變為線上系統的重要時刻，並開始針對聯盟作評估與研究。此時期開始發展整合性系統，利用自動化系統製作卡片目錄，並分享地區性系統。圖書館開始同時參加多個相關聯盟組織，以解決不同的需求，或者發展超大型聯盟組織，特別是書目供應中心、成立聯盟中的聯盟、大型聯盟，如俄亥俄州大學圖書館中心(Ohio College Library Center, 簡稱OCLC) 研究圖書館組織(Research Libraries Group, 簡稱RLG) 華盛頓圖書館網路系統組織(Washington Library Network, 簡稱WLN)等；第三階段為1980年代，此時期聯盟的地位較為沒落，係因許多聯盟著重在地區性整合式圖書館系統，著眼於提升科技與內部系統的建置，光碟資料庫的產生使得圖書館可獨自提供服務不需倚靠他人；第四階段為1980末期至1990年代，聯盟如雨後春筍產生，特別重視電子資料庫的使用及服務。(註13)

根據文獻探討結果，館際合作活動早已行之有年，圖書館界資源共享的發展歷史已能粗略概分為五大階段：第一階段1950年代以前，可稱謂圖書館聯盟的「導入期」；第二階段為1950至1960年代，可稱謂圖書館聯盟的「成長期」；第三階段為1970年代，可稱謂圖書館聯盟的「成熟期」；第四段為1980年代至1990年代，可稱謂圖書館聯盟的「半衰期」；第五階段為1990年代之後迄今，可稱謂圖書館聯盟的「轉型期」。1990年代新興聯盟組織以電子資訊資源共享為結盟主軸，強調發展策略性的夥伴與溝通關係，與早期圖書館合作組織略有不同，此階段新興或轉型的圖書館聯盟組織活動現況與策略規劃為本論文之研究主體。

三、國內圖書館聯盟的歷史與現況

茲就全國性館際合作組織、區域性館際合作組織、合作計畫建置系統、以電子資源為共享之新興聯盟等四個層面，加以說明國內圖書館資源共享的歷史與現況。

(一)全國性館際合作組織(註14)

1972年6月，中山科學研究院邀請與該院有合作計畫的七個單位共同簽訂「科技研究機構圖書館館際合作辦法」，此組織是臺灣地區館際合作發展史上一個重要的里程碑，館際合作的合約化與正式化均由此開啟。1975年4月該組織正式定名為「中華民國科技圖書館及資料單位館際合作組

織」；1981年8月，國家圖書館（前國立中央圖書館）成立「中華民國人文暨社會科學圖書館及資料單位館際合作組織」，建立國內人文暨社會科學圖書館及資料單位的館際合作關係，以促進圖書交流與利用為宗旨；1996年12月，行政院大陸委員會成立「大陸資料單位館際合作組織」，提供有關大陸資料的合作與交流服務。1999年12月，國內三大合作組織成功地整合成立「中華圖書資訊館際合作協會」，成為國內圖書館界規模最大的唯一全國性館際合作組織。臺灣地區館際合作組織歷經30年的努力，再度邁進另一新的里程。

1998年教育部委托南台技術學院圖書館辦理「全國技專校院圖書館館際合作計畫」，成立「全國技專校院圖書館館際合作組織」，提供圖書互借、期刊複印、參考諮詢、經驗分享之合作服務。該組織合作對象主要為全國技專校院圖書館，包括科技大學、技術學院及專科學校等圖書館，為國內第一個以相同類型圖書館為範疇的館際合作組織，同時也開創技專校院圖書館館際合作之新模式。

(二) 區域性館際合作組織(註15)

臺灣地區圖書館已發展的區域性合作組織計有：(1)文山區圖書館館際圖書互借計畫；(2)八芝連圖書館館際合作組織；(3)松竹梅三校圖書館圖書互借計畫；(4)桃園七校圖書館跨校整合圖書館服務；(5)中部大學圖書館聯盟；(6)雲嘉地區大專校院聯盟；(7)北高雄地區圖書館館際合作聯盟；(8)國立成功大學暨中山大學圖書館等圖書資料互借辦法；(9)自動化系統使用者組織，如INNOPAC系統使用者聯盟及URICA圖書館管理作業系統使用者聯合會。

(三) 館際合作計畫建置系統

1. NBINet 圖書聯合目錄計畫(註16)

國家圖書館全國圖書書目資訊網NBINet於1998年4月開放啟用，以合作編目業務為核心，訂定書目網路合作辦法，建立全國書目網路系統，提供電腦線上資訊服務。不僅提供各圖書館編目時查考及抄錄，以達成「一館編目，多館分享」的目標，同時節省重複編目的人力與經費，為館際互借奠下基礎。

2. 國家圖書館遠距圖書服務系統(註17)

國家圖書館遠距圖書服務系統自 1999 年 3 月起推出線上文獻傳遞系統。透過 Z39.50 作整合性的資料庫查詢，包括國內出版的期刊論文、期刊目次、期刊指南、政府公報、公報目次、政府出版品目錄、行政出版品目錄、行政院出國報告書、當代文學史料、當代藝術作家等資料庫。

3. 臺灣地區醫學期刊聯合目錄暨館際合作系統(註18)

1996 年間，臺灣地區 10 餘所醫學圖書館及相關資料單位為因應期刊訂費高漲及圖書館經費逐年縮減等因素，以建立期刊聯合目錄檢索系統與館際合作管理系統為合作目標，由國科會科資中心主導，與交通大學圖書館合作，於 1997 年底完成系統雛型。

4. 全國期刊聯合目錄暨館際合作系統(註19)

鑑於整合臺灣地區圖書館期刊資源以及館際合作業務的重要性，1998 年 9 月交通大學圖書館以「臺灣地區醫學期刊聯合目錄暨館際合作系統」雛型系統為基礎，配合實際作業環境加以改良並增加系統功能，同時擴大參與單位，涵蓋全臺灣地區圖書資料單位。1999 年 7 月起，「館際合作服務中心」成立，工作重點為建立運作管理機制並測試系統功能，更名為「全國期刊聯合目錄暨館際合作系統」。

5. 南區大專校院期刊快速服務建置計畫(註20)

在教育部電算中心支持下，由成功大學推動南區大專校院期刊快速服務建置計畫，執行期間為 1998 年 7 月至 1999 年 6 月。參與合作計畫單位共有南區 41 所大專校院圖書館，計畫目標旨在提供快速期刊文獻複印服務，達成館際合作訂購期刊，以因應大專校院緊縮之經費並仍能維持原有期刊館藏水準。該計畫另一成果為區域性期刊合作訂購，由成功大學、中山大學與中正大學三校大館示範實施合作採訪。

6. 全國圖書館線上參考諮詢服務建置與服務計畫(註21)

國家圖書館「圖書館事業發展三年計畫」委託交通大學圖書館執行「全國圖書館線上參考諮詢服務系統建置與服務計畫」，2002 年 6 月至 12 月為系統開發階段，預計 2003 年 9 月正式上線運作。該計畫係是參考 OCLC 與 LC 建置「線上參考諮詢網路合作系統」(Collaborative Digital Reference Service, 簡稱 CDRS) 的相關理論與經驗，修改建置一個屬於臺灣圖書館界的 CDRS 系統。線上參考諮詢服務機制包括：參考諮詢問題相關的網頁表單、

合作瀏覽、線上對談、知識庫及問題配送。

(四)國內電子資源圖書館聯盟

1.全國學術電子資訊資源共享聯盟 (CONsortium on Core Electronic Resources in Taiwan) (註22)

行政院國科會科資中心鑑於引進網際網路電子資源的迫切需要，於 1998 年 9 月成立國外資源組，以聯盟運作方式引進電子資源，由國外資源組負責聯盟管理營運。以「充實國內大專校院網路電子資訊資源、改善資訊提供環境、滿足使用者資訊需求、提升研究發展教學品質，以及促進資訊化社會發展」為聯盟成立宗旨。國科會與教育部為 CONCERT 最高行政督導機關，同時設置資訊資源委員會，負責方向策略指導。聯盟運作管理由科資中心國外資源組負責，包括聯繫、談判、推廣及教育訓練等。

2.台灣電子書聯盟(Taiwan EBook Net, 簡稱 TEBNET)

由於外部環境的變遷與內部服務的需求，2001 年由中區五所大學圖書館發起成立臺灣第一個電子書聯盟，目前有 21 個會員館。其成立宗旨主要是透過聯盟的機制，以聯合採購方式降低電子資源採購相關成本，同時建立電子書聯合館藏，以達資源共享的目標。TEBNET 會員圖書館合作模式，已逐漸從資料庫訂購為主的採購聯盟關係朝向更深更廣的策略夥伴關係。(註 23)有關組織運作方面，行政及管理組織架構係由逢甲大學、中興大學、台中師院、東海大學、靜宜大學五個主要會員圖書館所組成，並有其他自願性的人員與行政支援。基於互惠原則，逢甲大學居於協調角色，協助建立會員圖書館合作關係，並和前述四校共同確立 TEBNET 合作範圍，分別負責電子資源價格談判及協商程序、教育訓練課程、合作館藏發展方向、流通方式和成果評鑑方法；同時 TEBNET 亦提供會計、財務、法律和技術支援等諮詢服務，以利聯盟作業流程得以順利運作。(註24)

3.數位化論文典藏聯盟 (Digital Dissertation Consortium) (註25)

為因應國內對於博士論文之需求，2001 年 9 月中央研究院計算中心與漢珍數位圖書公司，特邀集相關單位共同成立數位化論文典藏聯盟，共享數位資源並獲得更佳之產品及服務。有關組織運作方面，由七個單位組成工作委員會，由北區、中區及南區依比例組成，北區為台灣大學、淡江大學、交通大學、中央研究院計算中心；中區為靜宜大學；南區為中山大學，組成工作委員會綜理運作事宜。一圖書館購置，全體受惠。

4. 臺灣地區醫學電子館藏資源共享聯盟(註26)

臺大醫院圖書室有感於電子資源使用的便利性與時效性，故於 2001 年 12 月提出「臺灣地區醫學電子館藏資源共享聯盟」建置計畫，期望結合國內醫學圖書館人力與物力之資源，提供整體完善的資訊服務。成員包括臺大醫院、中國醫藥學院附設醫院、元培科學技術學院、臺中榮總、桃園醫院等九個單位。有關組織運作方面，各會員支付資料庫總訂費之 10% 為管理基金，用於支付聯盟正常運作所需之人力、設備以及訂購光碟資料庫、電子期刊及全文資料庫所需之額外費用；管理基金由臺大醫院圖書室負責管理運用。

5. 大學圖書館合作館藏發展策略計畫(註27)

期刊費用逐年增漲，圖書館面臨增加預算的壓力或刪訂期刊的窘境。國內館際合作實行已久，然而在期刊合作館藏發展方面卻一直無法突破。有鑑於此，國家圖書館於「圖書館事業發展計畫」項下，委託師範大學圖書館主持「大學圖書館合作館藏發展策略計畫」，執行期間為 2002 年 5 月至 12 月。其目的旨在配合紙本與電子期刊之出版、使用、典藏及經濟模式，建構出一套適用於國內期刊館藏合作發展之政策與機制。截至 2002 年 12 月底，計畫初步研究成果提供五種可行的期刊發展館藏模式：模式一，電子期刊逐刊採購之合作模式，主要參考加州州立大學 22 個校區 JACC 計畫 (Journal Access Core Collection, 簡稱 JACC)；模式二，各館不刪訂紙本期刊為基礎而可共享合作期刊之電子版模式，主要參考 OhioLINK 聯盟；模式三，各館分配採購或不刪訂西文紙本期刊，電子期刊可考慮以 JACC 或 OhioLINK 的模式合作，以保障國內西文期刊的存檔及使用的合作模式；模式四，集中由一館（或幾所大館）訂購西文紙本期刊，並可考慮以 JACC 或 OhioLINK 的模式合作電子期刊，以降低期刊不刪訂之協調問題，亦可保障國內西文期刊的存檔及使用的合作模式；模式五，維持目前 CONCERT 的合作採購模式，不討論合作發展館藏之問題。

第二節 圖書館聯盟的種類與模式

一、圖書館聯盟的種類

1998 年，Arnold Hirshon 和 Barbra McFadden Allen 發表「團結合作避免單打獨鬥：學術圖書館聯盟的契機」(Hanging Together to Avoid Hanging Separately: Opportunities for Academic Library Consortia) 論文，將聯盟合作關係概分為下述四種類型：其一為「鬆散型聯盟組織」(Loosely Knit Federations)，優點是運作成本低、運作具彈性、風險低，

缺點則是組織成員合作不密切、較缺乏共識與交集，難以獲得很大的合作效益；其二為「多重或跨州型聯盟組織」(Multi-Type or Multi-State Networks)，優點是具有某種程度上的共享團體導向，缺點為會員間合作關係多重且複雜，僅有少數的合作項目，欠缺聯盟整體性規劃，合作程度最低；三為「緊密型聯盟組織」(Tightly Knit Federations)，其特點為兼備鬆散型聯盟組織與多重或跨州型聯盟組織的優點，組織有彈性、有整體規劃、有專職人員編制且有贊助單位的支持；四為「中心贊助型聯盟組織」(Centrally Funded Statewide Consortia)，優點為擁有贊助機構及獨立的經費來源、組織結構較為嚴謹、具有共同政策與行動綱領，缺點為運作成本高、管理與運作嚴謹較缺乏彈性。(註28)

2000年，陳亞寧認為聯盟型態往往左右聯盟的發展方向，可以歸納成十種類型：依組織結構、合作組織關係、地理區域、合作業務性質與項目、營運性質、運作方式、圖書館類型、學科、產品服務及其它類來歸類。(註29)

2001年，Arnold Hirshon在「國際圖書館聯盟：肇端與未來承諾」(International Library Consortia: Positive Starts, Promising Futures)論文中，主張目前對於聯盟的分門別類尚未有一正式的途徑。先前的研究成果缺乏強調聯盟形成理由的多樣性及異質性，或者欠缺探討聯盟如何自行組織的關鍵因素。北美洲聯盟的分門別類尤其困難，甚至需要三個構面去描述聯盟類型的複雜度，然而，聯盟的分類工作確有其重要性。聯盟的分類首要之務需瞭解影響聯盟為何及如何成立或管理運作的關鍵因素，這個過程可以提供聯盟分類的一般化模式，同時也提供瞭解聯盟的贊助單位、管理機制、人員編制、經費及其它管理議題。(註30)

圖書館聯盟雖受圖書館類型、地理區域、規模或興趣主題等因素而有不同的型態與運作，但聯盟的分類至今仍未有正式途徑和方法。Arnold Hirshon強調：圖書館聯盟分類的一般化模式，首要之務需瞭解影響聯盟為何及如何成立或管理運作等關鍵因素。惟有瞭解聯盟的合作動機、合作目標與管理機制，方能真正區別出各個圖書館聯盟的異質性與特殊性。

二、電子資源共享圖書館聯盟的營運特質

1990年代以後興起的圖書館聯盟主要以電子資源合作共享為目的，此年代出現的新型態圖書館聯盟組織，本論文歸稱為「電子資源共享圖書館聯盟」。茲就1990年代電子資源共享圖書館聯盟之營運特質加以探討。

1997年，W. Potter在「州際學術圖書館聯盟現今趨勢」(Recent Trends in Statewide Academic Library Consortia)論文中指出：1990年代圖書館聯盟或合作組織的成長，已從有限性的資源分享擴展至整合型資源分享系

統，實現電子資源取用的可行性。透過電子化取用管道促成使用者遠端取用資訊，以及提供線上參考服務。同時也例舉美國五個新型態圖書館聯盟 GALILEO、Louisiana Library Network、OhioLINK、TexShare in Texas 及 VIVA in Virginia 之合作目標，包括：創造聯盟利益以嘉惠聯盟成員；強調新興電子資源的資訊取用；提供更優質的圖書館服務；提供共同典藏空間，以控制、節省建置費用；以最低成本價格提供電子資源，並擴展館際互借範疇；確保聯盟成員皆享有平等取用電子資源之權利；提供更為完善的資源分享與合作採購機制。(註31)

1998 年，Arnold Hirshon 和 Barbara McFadden Alleny 特別強調：1990 年代圖書館聯盟有別於扮演「採購團」(Buying Clubs) 的角色；聯盟策略著眼於強化聯盟成員館間的凝聚關係及資源分享層次的提昇；聯盟類型由高度分權朝向高度集權。(註32)

1999 年，J. Rowley 和 F. Slack 在「圖書館網絡環境的新走向：以南非共和國經驗為例」(New Approaches in Library Networking: Reflections on Experiences in South Africa) 論文中強調：1990 年代的圖書館聯盟主要受到網際網路發展的影響；形成聯盟的主要理由是以提供更廣泛資料庫和資訊資源取用的合作途徑，其合作議題焦點在於電子資源傳遞、電子期刊與各式網路設備。(註33)

2002 年 R. B. Nfila 和 Kwasi Darko-Ampem 在「1960 年代至 2000 年學術圖書館聯盟發展歷史：文獻評論」(Developments in Academic Library Consortia from the 1960 's through to 2000: A Review of the Literature) 論文中主張：1990 年代現行聯盟的合作議題著眼於整合式圖書館系統和資料庫、館藏發展、電子期刊採購以及人力資源發展。圖書館聯盟的發展趨勢已由週邊的、有限性的資源共享，轉向整合性系統和正式形式的共享模式。尤其學術圖書館聯盟合作策略快速從書目控制的書目分享，轉移為以科技分享為導向。(註34)

綜合歸納電子資源共享圖書館聯盟的營運特質：1990 年代以後新興的圖書館聯盟不僅重視電子資訊資源的共享，同時強調對等與互惠的策略性夥伴關係，有著更嚴謹的契約以及共同的理想，關係也更為緊密。

三、電子資源共享圖書館聯盟的營運模式

1990 年代新興的電子資源共享圖書館聯盟，不僅其內涵與營運特質有

別於舊時期聯盟，其合作模式與議題更具廣泛性與策略性。茲就電子資源共享圖書館聯盟的營運模式加以探討：

1996 年，P.Lynden 在「電子資源是否將能實現真正的資源共享？」(Will Electronic Information Finally Result in Real Resource Sharing?) 論文中，分析歸納圖書館聯盟資源共享模式計有十種：(1)整合式館藏發；(2)合作式館藏發展；(3)聯盟經費合作；(4)館藏合作建置；(5)電子資源聯盟共享；(6)館際互借；(7)合作典藏；(8)教育訓練與經驗交流合作；(9)線上系統聯結；(10)文獻傳遞聯合系統。(註35)

1998 年國際性圖書館聯盟 (International Coalition of Library Consortia, 簡稱 ICOLC) 提出「聯盟願景調查摘要報告」(ICOLC3 Meeting "Vision" Survey Summary)，報告內容中不僅列舉各聯盟成員圖書館自認最重視的合作活動項目，同時也歸納出各聯盟未來五年的重要優先議題。聯盟合作願景的焦點議題如下述：(1)許可合約：電子期刊、核心電子化資源、全文；(2)管理支配權：經費、策略規劃、會員組成；(3)圖書館管理系統的置換；(4)網站伺服器的裝置/維護以及大量資料貯存的問題；(5)虛擬聯合目錄聯結系統計畫及以讀者導向的館際合作系統建置；(6)合作館藏管理；(7)教育訓練；(8)文獻傳遞；(9)數位化館藏的建置。(註36)

同年，Arnold Hirshon 和 Barbara McFadden Alleny 歸結 ICOLC 的調查結果，認為現今圖書館聯盟的策略議題包括：(1)電子資訊及使用執照談判的價格模式；(2)科技技術的精進；(3)資源共享計畫的合作與領導統御；(4)資訊基礎建設的健全；(5)經費與管理。研究結果發現：大部份聯盟雖關注會員圖書館的類型、經費來源或管理架構與機制，但不同類型的聯盟仍具異質性，其合作模式或所面臨之挑戰亦有所區別。(註37)

1999 年 James J. Williams 發表「資源共享：研究型圖書館聯盟的決策模式」(Resource Sharing: Decision Making in Research Library Alliances) 論文中，提出學術圖書館聯盟決策模式的轉變與未來趨勢：強調近 20 年的合作模式已由早期以館際互借和合作目錄計畫，擴展為典藏空間與典藏維護合作計畫、電子化文獻傳遞協議、館際互借標準及相關軟體開發與資料庫代理商建立契約關係等。至於合作議題焦點的轉變則從地區性擁有資源轉而強調資訊資源電子化市場的合作；現行焦點議題則朝向資訊資源電子化市場的合作，著眼於組織的成本效益，包括典藏、資訊取用、流通三方面；放眼未來新興焦點議題將是強調新興電子資訊資源合作綱領的落實、重視網際網路環境下的公平使用原則、與資訊資源供應商建立資源內容合作協議、資訊資源軟體/硬體的標準化發展、重視資訊公開化原則、強調建立校

園網路環境下的夥伴關係，以及重視支持競爭性市場下的創意性策略。(註38)

歸納各學者專家的研究結果，茲分就組織面、管理面、資源面、市場面及策略面等五大層面，呈現 1990 年代新興電子資源共享圖書館聯盟的營運特質：

1. 就組織層面而言，具有正式組織架構與組織成員；
2. 就管理層面而言，具有共同的合作目標、擁有管理統籌權、透過談判與協議過程取得使用權許可；
3. 就資源面而言，進行經費合作、實體與數位化館藏的合作建置與管理、合作典藏與維護管理、館際互借與文獻傳遞、系統與軟體的合作開發或共享、教育訓練與技術經驗交流；
4. 就市場層面而言，朝向資訊資源電子化市場的合作；著眼於組織成本效益分析與市場需求策略，以及對內與對外的夥伴關係之建立；
5. 就策略層面而言，主要合作目的在於透過夥伴關係的建立與落實，創造個別圖書館之最大綜效、加速關鍵技術或能力之轉移、資源有效分配與擴大資訊取用之途徑；合作範疇從地區性擁有資源轉而強調資訊資源電子化市場的合作；合作議題則強調電子資源的合作採構、共同談判、使用權處理、合約管理、成本效益以及聯盟策略規劃。

第三節 策略規劃意涵與理論

一、策略規劃意涵

策略(Strategy)，這個名詞原本是軍事用語，意指將軍指揮軍隊作戰，應用有效資源，摧毀敵人的最佳方法或手段。近代管理學者將策略應用在企業管理實務中，策略的觀念隨即被企業界廣泛地探討與應用。策略的內涵及其應用涵蓋範圍，各家學者的看法不同，但其強調的重點，則大同小異。至於策略規劃之相關術語，至今尚未有公認的定義，2001 年 Michael Allison 等三人在其著作《非營利組織的策略規劃：實務指南與工作手冊》(Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook) 界定下列相關概念術語：(1)內部願景：組織運作時可達成的最大效率及效能；(2)外部願景：意指如果組織成功達成其宗旨之後，世界將會有那些改善；(3)使命宣言：闡釋組織的宗旨、任務、價值觀，和信念的簡要說明；(4)宗旨：組織所欲達成的最終成果，亦即解答組織為何存

在的問題；(5)任務：組織為成就其目的，所運用的主要方法；(6)目的：組織在方案及組織層次皆欲達到成果；(7)目標：支援組織目的達成，精確、可測量，且有時序的成果；(8)核心策略：組織採用的寬廣、全面的優先順序或方向。(註39)

1995年司徒達賢在其專書《策略管理》中，界定策略的精神與意涵。策略制定就是檢討企業現在的狀況如何？將來想變成什麼樣子？為什麼要變成那個樣子？為了達成未來的樣子，我們應該採取什麼樣的行動？(註40)

同年，H. Minzberg等三人在《策略程序》(The Strategy Process)一書中，界定「策略」為一連串的決定和行動的一種型態；策略可以用五個P來定義：(1)計畫(Plan)：將構想化為一套深思熟慮計畫的策略；(2)型態(Pattern)：決策的模式類型；(3)定位(Position)：進入某一市場或區隔，或在市場上維持某一地位與形象；(4)展望(Perspective)：事業的遠景或觀念，強調組織的未來；(5)對策(Ploy)：配置資源以完成目標。(註41)

1999年，楊欲富的碩士論文《策略規劃之動態模式研究》，綜合各學者之論點，歸納出一般學者對於策略意涵的看法，亦即「組織運用並分配其所掌握的資源，因應其所處的內外環境條件，為達成組織未來目標與遠景，而採取的有效做法，稱之為策略」。(註42)

有關策略規劃的整體意涵，George Steiner在其著作《尖端管理規劃》(Top Management Planning)一書中，界定策略規劃的意涵，認為「策略規劃」乃是「決定一機構之主要目標，以及此後獲取、使用、分配資源的基本政策和策略，以達成機構目標的過程」。同時提出觀念模式(Conceptual Models)，來說明企業的整體規劃。「史亭納模式」(Steiner Model)之整體規劃分為三大部份：一為規劃之基礎，包括(1)機構之基本社會經濟目的(2)高層管理人員之價值觀念(3)組織外在與內在機會及問題之評估，組織的長處及弱點；二為規劃之主體，包括(1)策略規劃：公司使命、長期目標、政策及策略(2)中期規劃：次級目標、次級政策、次級策略(3)短期規劃：具體目標、實施程序、戰術計劃、實施計劃；三為計劃實施與檢討，包括(1)建立實施計劃之組織(2)計劃之檢討及評估。此外，「史亭納模式」中，每一步驟尚需做規劃研究與可行性測驗。同時，各活動之間乃一互相調整之有機程序，以求整體之效果。(註43)

策略規劃的精神意涵，應是組織為達成目標，在過程中，因應趨勢變化，採取有效的前瞻性做法。其主要角色與功能係為提供前瞻性的重點及方向，是實行策略思考、方向及行動的架構，作為組織努力的方向。有關策略規劃

的功能，George Steiner 認為具有模擬未來、應用系統方法、刺激目標與手段、確認未來目標與威脅、決定全組織決策的架構、防止零碎決策、驗證價值判斷、溝通管道、協助因應變革，以及績效衡量等功能。(註44)2000年，陳士伯在其未出版的著作中〈檔案行銷學〉，更加擴大策略規劃的功能與價值，認為策略規劃有助於組織管理者的學習與養成，以策略性眼光進行全面性系統思考與判斷決策；激發創意性的思考與學習，以便瞭解未來之趨勢；養成規劃者終生學習的觀念、辨別輕重緩急與迅速應變環境變化的能力；同時提供組織總體發展策略與政策指導資訊，以有效導引規劃部門之計劃與方案。(註45)

各學者專家對於策略規劃的意義與功能，雖有不同的論述，但仍能歸納出其意涵主幹：策略規劃係是組織為因應或預應未來趨勢變化等需求，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；策略規劃的思考、擬定、執行與評估過程，有助於組織與其管理者的同步成長。

二、策略規劃程序與要件

1981年，Charles R. McClure 主張一份完整的圖書館規劃的方法或規劃程序應包括以下各項要素：(1)哲學理念：圖書館任務及整體發展之哲學理念基礎；(2)需求評鑑：社區對圖書館之需求，圖書館經營之現況，和圖書館目前業務之評鑑；(3)目的和目標：擬定書面之目的(機構活動之長期指引)和目標(可評鑑並完成之短期工作項目)；(4)實施：設計各種計劃和活動以完成既定之目標；(5)行政控制：圖書館設計規劃程序，分配規劃責任，協助完成規劃程序之能力；(6)評估：評估圖書館達成其自定之目的和目標的效能與效率。(註46)

1984年，Donald E. Riggs 主張圖書館整體規劃程序包括：(1)準備工作：客觀分析圖書館之內外環境、現行政策與服務之優缺點；(2)擬訂圖書館之任務、目的、目標；(3)制定各種計劃之政策與策略；(4)擬訂各種政策與策略之交替方案與權宜措施；(5)分配資源，並規劃管理資訊系統(Management Information System, 簡稱 MIS)；(6)規劃事項之實施；(7)計劃實施之評估與規劃程序之控制。(註47)這套整體規劃或策略規劃的作業程序，是以策略為主要部份，配合圖書館之任務、目的、目標、交替方案、權宜措施、政策制定、資源分配和評估方法：透過管理資訊系統等的輔助，完成圖書館的整體規劃。(註48)

1991年 R. Kaufman 與 J. Herman 共同主張策略規劃應強化宏觀規劃、價質共識、建構願景，並進行需要評估與差距分析。策略規劃分析作業包含以下三個階段：第一階段為訂定視野：旨在決定規劃範圍大小，包括：(1) 宏觀規劃：找出現有需求與未來機會。宏觀規劃通常為期數年，由外往內規劃；(2) 中觀規劃：以組織本身為對象，指在改善當前組織效能，是一種由內而外規劃；(3) 微觀規劃：以組織員工個體為對象，旨在改善員工個體工作效能，是一種短期規劃，歷時約為數週。第二階段為資料蒐集：本階段旨在找出影響策略成功之信仰、價值觀、願景及需求；第三階段為規劃階段：旨在找出大家所認同之願景、信仰與使命，並調合彼此間差距，選擇所追求之未來。策略規劃的程序，經由組織內部優勢、劣勢及外部機會與威脅分析，訂出決策規則，考量提供什麼、如何做、由誰做、何時做、為何做與何處做，進一步研擬行動計畫。(註49)

2001年，Michael Allison 和 Jude Kaye 將策略規劃的程序概分為七大基本階段，每一階段有其流程步驟及可能衍生的結果。下表 2-1 所列出的是一組邏輯式階段，但也容許彈性和創意空間，而且強調並非唯一的標準程序。(註50)

表 2-1 策略規劃程序

基本階段		階段流程	階段產出
奠 基	第一階段 就緒	確定計劃的原因 選擇計劃的參與人員 簡述組織的歷史和基本資料 確定策略規劃所需的資料	達成共識，準備就緒，著手草擬策略規劃的工作計劃
	第二階段 釐清使命/願景	寫出組織的使命宣言 撰寫願景宣言	完成使命和願景宣言的初稿
界 定 追 求 目 標	第三階段 評估環境	補充計劃所需的最新資料 闡明從前和目前的策略 蒐集外部及內部利害關係人的意見 蒐集有關方案效能的資訊 確定其它的策略議題或問題	完成重要議題一覽表和資料庫，以支援規劃人員選擇目標優先順序及策略工作
	第四階段 就目標優先順序達成共識	分析優點、弱點、機會和威脅 分析方案的競爭優勢 設定優先順序所須參考標準 遴選未來的核心策略 簡述方案的範圍和規模 撰寫目的和目標 發展長程的財務計劃	對未來的核心目標重點、長程目標和特定目標達成共識
設 定 路 線	第五階段 撰寫策略計劃	撰寫策略計劃 呈閱草擬計劃 採用策略計劃	策略計劃
	第六階段 實踐策略計劃	發展年度作業計劃 發展年度作業預算	詳盡的年度作業計劃和預算
回 饋 修 正	第七階段 監督和評估	評估策略規劃流程 檢視和隨時修正策略計劃	評定流程和隨時評估策略及作業計劃

資料來源：修正自 Michael Allison and Jude Kaye 著，蔡美慧譯，非營利組織的策略規劃：實務指南與工作手冊 (Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook) (臺北市：喜瑪拉雅基金會，2001年)，頁 10-14。

三、策略規劃相關理論

1998年，吳思華在其《策略九說》一書，將近代管理學派，就有關策略規劃管理課題，依探討的取向，分成四個不同的學派：(1)程序導向，以策略規劃的程序步驟為分析架構；(2)構面取向，以策略形態的內容構面為分析架構；(3)類型取向，以策略類型為分析架構；(4)本質取向，以策略本質及邏輯推理為分析架構。四大策略管理學派概述如次：(註51)

1. 程序取向(Process Orientation)學派

此學派為最早出現的策略管理理論，主要在探討策略規劃的程序。常見的SWOT(Strengths,Weakness,Opportunities,Threats)分析架構，即為其中最具代表性者。有關策略規劃的程序，大致而言，可分成三階段：第一階段為策略情境分析，分析外部環境態勢與本身條件，掌握當前及潛在的機會與威脅，並確認本身之相對優勢；第二階段為策略擬定，針對外部的機會威脅，並配合本身的優弱勢，研擬可行策略，並進一步加以評估，選定最適當的總體策略與事業部策略；第三階段為策略執行，配合選定之策略，調整組織架構，控制制度與各功能部門之策略，同時塑造一個能配合新策略推動之企業文化與組織氣候，然後採取具體的行動，逐一執行策略。

2. 構面取向(Content Orientation)學派

1995年，司徒達賢在其《策略管理》一書中強調：從事策略規劃的實務工作或理論學習過程中，任何一個策略決定者，均應先清楚知道：那一些事情「應該」決定，「可以」決定，且「必須」決定，才能進一步探討「如何」決定。這些決定對企業的生存，成長與利潤均有關鍵性的影響。上述這些「決定」是企業策略具體內容，稱之為「策略構面」。熟悉這些內容，並發展出相關知識的學習方式，就稱之為「構面取向」。司徒達賢將策略構面，歸納成六大構面：品線廣度與特色；目標市場之區隔與選擇；垂直整合程度之取法；相對規模與規模經濟；地理涵蓋範圍；競爭武器。(註52)吳思華則將策略構面整理為營運範疇、核心資源與事業網路三大類，並主張策略決策者，應對這些決策構面深入分析及掌握。

3. 類型取向(Pattern Orientation)學派

所謂策略類型(Strategy Pattern)，對策略決策者而言，即為可能採取的不同類別方案。許多學者將實務上採取的不同策略，依其屬性予以歸類，

而成為許多不同的策略類型，例如，產品發展策略、市場發展策略、垂直整合策略、多角化策略、水平購併策略、合作聯盟、國際化策略等等。差異化策略、低成本策略與集中化策略，則是晚期較具代表性的策略類型分類。

4. 邏輯 / 本質取向(Nature Orientation)學派

所謂「邏輯關係」係強調：學習策略者除熟悉策略的構面與策略程序，策略決策的規劃流程與關鍵點外，重要的是學習如何面對複雜的外在環境與內在條件情境，進行上述的決策；亦即，如何在環境與條件分析及策略的決定間，建立起清楚的邏輯關係，即在什麼樣的環境、什麼樣的條件下，該採取什麼樣的策略；所謂「策略本質」，係指從基本的社會與經濟現象思索，運用經濟學與社會學發展較成熟的理論，來探討企業經營策略的課題。此取向的學術研究正蓬勃發展，逐漸形成策略管理學門的理論基礎。吳思華將這些理論加以歸納，統稱為「策略的本質」，大致歸納為九個較重要的學說或邏輯，簡稱為「策略九說」，是敘述策略本質的最佳代表，包括價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說與生態說等。

無論是從策略程序、策略構面、策略類型或策略本質等四個取向的思考與觀察，對於組織實務工作均有一定的價值。本論文參考「策略程序」與「策略構面」兩大學說觀點，結合 1990 年代圖書館聯盟的營運特質，並且依據本論文之研究目的，修正發展圖書館聯盟三大營運構面及 20 項構面組成要件，作為個案研究的觀察構面與研究要項。圖書館聯盟三大營運構面包括：組織背景與資源、組織活動與成果，以及組織策略與管理；15 項構面組成要件則包括：歷史沿革、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、合作服務項目、活動成果、願景與使命、任務目標、行動策略、領導管理、組織變革，以及組織評鑑等。

第四節 圖書館聯盟策略規劃相關研究

有關圖書館聯盟策略規劃相關研究成果，茲分就國外與國內兩部份加以說明：

一、國外部份

1994 年，David Kohl 發表「OhioLINK 聯盟的 21 世紀發展願景」(OhioLINK: a Vision for the 21st Century) 論文，內容描述聯盟的歷史背景、系統設計、組織特點、行政管理、經費外，以及未來的發展願景。研究結論認為：OhioLINK 聯盟是一個值得學習的成功典範，但仍屬於一個

發展中、改變中的故事，其致勝之處不僅繫因聯盟中心擅長組織策略規劃與管理，擁有全州性合作願景，更重要的是具備因應外在環境變遷的組織彈性及應變能力。文末提出未來 21 世紀的發展方向：(1)聯盟的中心論點與合作願景有助於創造個別圖書館的最大效益及建立商業合作模式；(2)透過政策規劃與科技發展，揮別各自獨立運作的個體圖書館模式，取而代之的是生存與共的大型組織體模式；(3)聯盟率先倡應州經費集權模式；(4)策略聯盟與組織系統化有助於各層級圖書館的協同合作；(5)與商業團體及資訊機構建立夥伴關係，俾利發展資訊工具及 21 世紀資訊需求。(註53)

1995 年，Christy Hightower 和 George Soete 共同發表「學習型聯盟組織：合作館藏計畫十二項成功步驟」(The Consortium as Learning Organization: Twelve Steps to Success in Collaborative Collections Projects)論文中，強調從學習型組織和人文與科技結合的角度來檢視圖書館聯盟的策略規劃。研究問題是從 The University of California and Stanford University Libraries 九個 California 學術圖書館共享自然科學期刊取用之合作館藏管理導航計畫的模式經驗中，進而提出十二項合作館藏發展計畫的成功策略。研究結論強調：任何一項合作館藏管理專案，皆需要兼備技術和人文合作系統方能永續經營。技術系統層面包括：硬體設備、資料本身、經費、聯合目錄、聯合採購程序及文獻傳遞等；人文系統層面而言，其初始規劃階段包括：設置具體目標、解決具創造性的反對論點、提供有意義的誘因；重大關鍵因素則為信任、風險、公平和損失。

他們具體提出十二項圖書館聯盟合作館藏發展計畫策略，分別為：(1)建立激勵誘因與機制以形成組織承諾；(2)同時關注人文構面和技術作業程序的訓練；(3)合作專案規劃的核心技能訓練；(4)所有夥伴關係參與者皆能明瞭合作聯盟的重要性、目的、需求性和持久性；(5)持續維持正面的關注；關注對象擴含所有聯盟會員圖書館的讀者；(6)行政管理與執行者需進行有效溝通；(7)書面合作聯盟計畫需詳載且完整；(8)建立一套聯盟合約生變的因應與備用計畫；(9)摒除制式化行事；(10)年度維護報告；(11)鑑定維護步驟和利用創始階段的檢核單修正進行中的專案；(12)妥善運用電子化工具。(註54)許多合作專案導航計畫需先利用「策略規劃」作為探測合作專案可行性分析的研究方法。(註55)

1996 年，Alan Charnes 發表「國家型電子圖書館聯盟」(Consortia and the National Electronic Library)一文，提出聯盟管理的評估要素，包括：聯盟存在歷史、具備由下而上的基層支援、消弭敵對意識、擁有組織思想與理念、招募資金、廣通財源、建立制度，以及組織具彈性與活力等。同時也強調聯盟定位的重要性，適時適位方能適宜發展。(註56)

1997 年，國際圖書館聯盟 (ICOLC) 召開聯盟領袖與圖書館會員代表會議，針對電子資源市場進行聯盟經驗及觀念的交流，同時也調查各聯盟未來五年的重要優先議題。調查結果發現：大部份聯盟雖關注會員圖書館的類型、經費來源或管理架構與機制，但不同類型的聯盟仍具異質性，焦點議題與面臨的挑戰亦有所區別。

1998 B.M.Allen 和 Arnold Hirshon 針對國際圖書館聯盟 (ICOLC) 的調查報告結果，進一步提出聯盟營運的成功關鍵因素，包括：建立組織共同願景與使命、成員對組織的承諾與參與支持程度、領導者的領導統御、風險規劃與承擔、核心議題的運籌帷幄、電子資訊資源的共同徵集與分享、線上系統的共享、健全的組織架構與管理機制、完善的經費政策，以及精進的科技技術與資訊基礎建設。(註57)

1997 年，Naomi J. Goodman and Carole L. Hinchcliff 共同發表「從危機到合作：OhioLINK 聯盟的最初十年歷史」(From Crisis to Cooperation and beyond: OhioLINK's first Ten Years) 論文，此論文描述 OhioLINK 聯盟的創置源流、任務目標、服務項目，以及未來發展。此聯盟的特色在於頗具規模的書目中心目錄、線上館際互借系統、核心電子資源資料庫、即時文獻傳遞、網路資源與聯合目錄和服務功能之聯結、全文電子期刊的徵集、研究型資料庫的取用途徑、合作館藏發展，以及管理委員會的行政管理。

同時，歸納 OhioLINK 聯盟的成功策略要素，包括下述五項：(1) 能夠凝聚聯盟會員圖書館的力量，全體支持與參與聯盟運作；聯盟會員不斷地增加；(2) 持續地為全州教職員生擴增資訊取用途徑及文獻傳遞效率；(3) 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，組織文化存在共享願景及價值促成的氛圍；(4) 聯盟重視領導統御、組織承諾及優先處理策略議題；(5) 聯盟創立最初十年中，技術性資源與成就相當顯著，兼備紙本與電子資源的合作採購及合理使用，有利擴增教職員生資訊與知識的取用途徑。

1999 年，Jordan M. Scepaniski 發表「合作新願景：學術圖書館聯盟的未來走向」(Collaborating on New Missions: the Future of Academic Library Consortia) 論文，重新界定未來學術圖書館聯盟的新使命。研究結論：數位資訊時代中合作所產生的綜效，促使舊型圖書館聯盟復甦，同時也助長新興圖書館聯盟的崛起。聯盟合作模式相當眾多，完美卓越的模式是不可能存在的，然而，良好聯盟的運作原則與成功要素是可以被界定與學習。圖書館聯盟所產生的利益相當顯見，例如：降低資源的重疊率、時間和努力的最小化，卻可獲得成本效益與資訊取用的極大化；使用者享受廣博取用資

訊途徑與快速取得全文的好處；經由共享專業知能與設備，建置專業素養的夥伴關係與人員士氣。聯盟形成理由相當多，合作成功之影響因素則包括：組織目的、成員、管理架構與機制以及組織承諾。(註58)

同年，Rona Wade 發表「現代圖書館聯盟模式」(The Very Model of A Modern Library Consortium)一文，針對五個國家十一個中小型圖書館聯盟進行分析，調查圖書館聯盟的不同模式與範圍，進而界定何時及如何進行合作的相關考慮因素。研究結果發現：一旦自願結盟的會員館開始承擔聯盟經費時，聯盟的共同價值於焉而起，此時聯盟組織與個別會員圖書館的利益需同時兼顧，而且擁有互惠與對等的服務待遇。另外，由於系統的股份使用，會員圖書館的會計支出與服務效益將受到評估，因此，會員圖書館需有清楚的聯盟帳戶；同時需明瞭所參與的合作專案是否具有法律保障。歸結 Wade 所界定的合作策略考量因素，包括共享資源的擁有、服務的付費機制、聯合服務條款以及法律保障。(註59)

同年，Arnold Hirshon 發表「圖書館、聯盟和變革管理」(Libraries, Consortia and Change Management)一文，針對現今圖書館面臨錯綜複雜的變革管理課題進行研究。研究結果提出圖書館變革管理之關鍵議題包括：(1)使用者導向服務；(2)內容管理：有限經費必須同時兼顧採購傳統紙本資源以及電子資源的雙邊需求；(3)組織結構的改變：校園逐漸強調與資訊供應商建立夥伴關係、圖書館與電算中心功能整併、學術圖書館組織結構科層式組織走向扁平式團隊管理架構；(4)科技需求：除頻寬需求外，尚有其它特殊科技技術的挑戰，例如發展全球資訊網入口網站介面、建置數位圖書館，以及維持軟體/硬體持續性的預算編列作業。以上種種問題與決策，必須仰賴圖書館聯盟的合作力量共同解決。(註60)

Arnold Hirshon 同時強調早期聯盟的主要功能為降低採購成本，然而現今聯盟已逐漸轉趨更為廣泛的專業功能，除分享資源之外，甚至共同承擔合作專案的風險，未來聯盟對於圖書館組織變革的落實與管理，也將具有重要的影響力。至於變革管理的八大步驟可運用在建立組織中長程的策略規劃過程，相關程序與技術臚列如下：(1)觸發變革情境；(2)規劃過程包括：組成工作團隊、確認使用者需求、內外環境偵測、威脅機會與優缺點分析，以及願景、任務與產出的勾勒；(3)進行溝通、回饋與計畫修正；(4)產生新的組織架構與重新配置人員任務；(5)政策與作業程序分析；(6)人員訓練；(7)計畫監控與評估；(8)改變組織文化與價值促成。研究結論提及許多營運成功的圖書館聯盟已發展出協助成員館因應變革的方案，諸如：專案規劃與服務流程的標準化、協助成本效益分析與改進作業執行程序、協助電子文件內文的品質篩選與多重採購選擇方案、研究相關設備的購置與管理、助長資源的擴散與分享、電子化圖書館的建置，以及提供合作議題的訓練與顧問諮詢

等。

同年，Arnold Hirshon 另一項有關「圖書館顧客服務發展計畫及圖書館聯盟的角色」報告(The Development of Library Client Service Programs and the Role of Library Consortia)，旨在探討圖書館的新思維與新策略，以及圖書館聯盟的角色與讀者服務策略規劃步驟。研究結論：提出發展圖書館客戶服務新專案的八大步驟為(1)發展一套有組織有系統的策略規劃；(2)重新塑造組織形象；(3)決定圖書館服務的宗旨與目標；(4)發展並文件化讀者服務計畫；(5)訓練人員以實踐計畫；(6)有效益地行銷計畫；(7)評估計畫的效益；(8)定期更新計畫，維持五年的規劃藍圖。他強調策略規劃的價值性與必要性，透過策略規劃的程序以偵測外在環境的威脅與機會、體檢內部組織的優勢與劣勢、擬定讀者導向服務的願景、使命與任務宣言，進而發展一套有系統、可落實的讀者服務中長程計畫。

同時，Arnold Hirshon 也強調圖書館聯盟在讀者導向服務方案的發展與實踐過程中，扮演著重要推手的角色。要項包括：(1)協助發展標準化讀者文獻傳遞方案，以節省軟體、硬體與資料庫的開發成本；(2)提供人員訓練方案，以提供優質的讀者文獻傳遞服務；(3)協助新穎性科技技術的選擇與發展，例如參考諮詢智庫軟體；(4)協助圖書館資源入口網站的建置與管理；(5)提供完善的專業技術人員招募、交換與養成方案，以及組織管理技能；(6)協助方案的執行與增進服務的品質；(7)提高圖書館的成本效益、電子資源聯合採購降低購置成本；(8)資料庫網站維護與人員相關知能訓練。現今圖書館面臨史無前例的挑戰，不僅要提供即時互動的讀者服務，同時也需面對不可預知的變革，惟有藉助策略夥伴的聯盟關係，圖書館方能找到有效突破讀者服務瓶頸的解決途徑。(註61)

Arnold Hirshon 對於圖書館聯盟的發展有其精闢的見解，強調不論是何種合作型態的聯盟，任何組織開始聯盟行為時，皆包含策略面、戰術面與實行面等各項基本元素，聯盟組織行為則是聯盟策略規劃下的產物。一就策略面而言：策略層次包含的議題有聯盟的願景、贊助單位、經費、成員組成，以及運作的地理範疇；二就戰術面而言：戰術層次包含界定方案、服務及提昇聯盟的技術；三就實行面而言：實行層次包含的議題諸如管理架構、人員訓練及付費機制。同時，也闡明聯盟成功之道在於建立共同願景與核心價值。

所謂成功的聯盟不單是實現組織文件計畫，協助聯盟會員館的成長與卓越更為重要，因此，不僅力求電子資源徵集的成本效益，同時也要幫助會員館在策略層面的合作規劃。倘欲實踐上述理念，聯盟成員必須分享組織的核心價值，包括：(1)具備民主意識：主動且積極地將組織綱領轉化成具體的

行動；(2)高品質的服務理念；(3)強調溝通與參與；(4)依據各館能力，貢獻專長；(5)互惠互利與共同承擔的合作理念：資訊分享、觀念分享、資源分享以及採購權力的集聚；(6)發展量身定做的新模式以滿足個別國家或區域性的特殊需求；(7)以宏觀視野解決國際性問題。(註62)歸結而言，聯盟組織核心價值的建立，也是圖書館聯盟策略規劃的樞紐與落實策略的推手。

2002年，G.Edward Evans 發表「美國地區聯盟合作事業的管理議題 I」(Management Issues of Cooperative Ventures and Consortia in the USA. Part One) 論文中，討論圖書館聯盟的合作活動管理議題，需要不同的管理技能，同時提及管理者在建置或維護成功的合作計畫和方案時所遇到的理論基礎與問題挑戰，包括六大範疇：(1)組織制度面：觀念、聯盟大小和態勢、聯盟歷史和傳統；(2)立法、政策及行政管理面；(3)科技技術面；(4)實體空間；(5)人力資源；(6)知識管理。(註63)G. Edward Evans 進一步發表「聯盟管理議題 II」(Management Issues of Consortia. Part Two)，論文中界定聯盟的成功要素，例舉四個成功和失敗合作聯盟個案。研究發現：成功聯盟需要時間去發展夥伴間的高度信任關係和貢獻意願；同時引用 J.A.Alexander 等人有關聯盟領導管理的論點，五大成功要素為系統化思考、願景塑造、合作式領導、賦權管理，以及程序化管理。(註64)

二、國內部份

1999年，黃鴻珠於中國圖書館學會 1999年電子館藏發展專題研習班「圖書館參與數位化資源共享聯盟策略」專題演講中，強調數位化資訊服務的轉變係由「擁有權」轉為「使用權」，重視使用權合約的內容、談判策略與合約管理。合約中廠商關心的問題包括智慧財產權的保護、營收、市場、技術建構、商業與非商業的競爭；然而，圖書館關心的問題則為使用權的改變、使用的範疇、教學環境變動的因應與資料的永久保存。她並且提供一美國中西部學術圖書館聯盟組織「團體合作委員會」(Committee on Institutional Cooperation, 簡稱 CIC)作為學習個案。(註65)CIC 強調資源與服務的整合，第一階段為資源聯結與取用；第二階段為館際互借管理業務的革新作為；第三階段為建立與提供數位化資訊系統的資源取用途徑。CIC 以聯合採訪方式選擇數位化資源，代表圖書館聯盟會員與廠商議價及簽約。專題演講結論中，特別強調「使用權處理」與「合約管理」已然成為圖書館參與數位化資源共享聯盟的新任務與重要策略。(註66)

同年，石美玉於中國圖書館學會 1999年電子館藏發展專題研習班「引進數位化資訊資源共享聯盟策略」專題演講中，分就數位化資訊資源共享聯盟之緣起、運作共享聯盟的機制、美國四個聯盟 (GALILEO、Louisiana Library Network、OhioLink、VIVA) 及臺灣現行聯盟 (CONCERT) 之運作機

制比較，以及引進數位化資訊資源策略等議題加以闡述。有關引進數位化資訊資源共享聯盟策略，包括：計價模式、合理使用、使用典藏資源模式、資訊取用方式、教育訓練及推廣，以及試用資料等策略。文末呼籲使用電子資源應有的共識包括：(1)目前使用電子資源不能節省經費；(2)可大幅提昇及改善研究風氣；(3)使用者必須付費；(4)盟主與會員必須密切配合；(5)會員必須隨時提供意見及需求，以協助聯盟成長茁壯。並且提出 CONCERT 未來重點工作：(1)擴大使用範圍：聯盟會員之教職員及學生可在任何地方合理使用引進之資訊資源；(2)以合理價格、最適合會員需求方式引進電子資源；(3)研究開發單一使用介面。(註67)

同年，陳亞寧發表「邁向資源共享新紀元：試論電子資料庫鏡錄與圖書館聯盟間之互動與因應」論文，針對電子資料庫鏡錄與圖書館聯盟間之互動與因應策略進行研究。研究結論認為：聯盟的成立對於鏡錄站(Mirror Site)地點的設立與使用有著莫大影響，並且具有成敗的決定關鍵。同時，提出國外與國內聯盟運作方式的差異：一是國外聯盟組織係由圖書館採取自發性籌組成立，而政府機關在經費方面大力支援，但退居幕後扮演輔助角色；二則聯盟成立後，先行決定共通性原則與目標及談判條件內容，並不因廠商而有不同的條款內容，或成立不同的聯盟來運作與處理；三為聯盟會事先調查分析聯盟成員的需求後，再決定引進電子資源內容與提供者；四則是聯盟在成立時，即已確定聯盟成員、數量以及權利和義務。(註68)

同年，陳亞寧另外發表「電子資源的引進與評估」論文，他針對圖書館引進、使用電子資源的策略，提出七點建議，可作為學術圖書館聯盟採購電子資料庫之策略擬訂：(1)瞭解圖書館現有資源、服務與電子形式間的異同，以及彼此間結合的完整性與流暢性，並思索不同的可行替代方案與優缺點；(2)確立使用者需求；(3)確立目標與訴求重點；(4)慎重考量成本與使用的效率與效益；(5)新與快不見得就是最佳或最適合的選擇；(6)圖書館部門與圖書館界間需適當分工合作；(7)慎重評估考量、詳盡比對與查核。(註69)

2000年，龔惠如的碩士論文〈國內外學術圖書館聯盟資源共享之研究〉，係以文獻分析、抽樣問卷及特定對象的訪談方式，針對目前國內外學術圖書館聯盟的合作資源共享的議題進行探討，除探討近代學術圖書館聯盟的形成、發展、結盟的類型及服務性質之外，也對國內外的學術圖書館聯盟執行之成效進行分析、比較其異同。研究結論歸納為七項：(1)國外學術聯盟資源共享之發展功能全面且計畫週延；(2)國內學術圖書館聯盟或合作組織資源共享功能片面、範圍小且合作不深入；(3)外援經費、資訊市場收費政策之多變及電子資源合理的使用仍是國內外資源共享的問題；(4)目前國內外的資源共享仍未有合作館藏發展成功的例子；(5)合作領導機構與政策

不明確為國內合作組織普遍性的問題；(6)國內仍未有統一的聯合目錄是館際互借圖書最大障礙；(7)國內館際合作申請量不高是資源分享的一大問題。研究建議包括：(1)以法明訂國內負責資源共享之專責機構；(2)以法保障合作組織每年固定比例的運行經費；(3)合作組織的成立需有全盤性的規劃及考量；(4)確立合作組織之領導執行與評估的機制；(5)資源共享的功能需有全面性的規劃；(6)建立全國性的圖書聯合目錄是資源共享的第一要務；(7)資源共享需建立各種合作的標準；(8)合作組織需有明確而一貫的政策；(9)加強與會計人員的溝通、協調；(10)明訂合作組織各會員之權利與義務；(11)合作心態之調整；(12)加強使用需求的研究並培養談判的人才。(註70)

同年，陳亞寧亦以美國與臺灣地區資源共享的發展歷史為基礎，廣面地探討圖書館聯盟的演變，以及圖書館聯盟的發展沿革與方式、成立原因、發展模式、必備條件與運作流程、型態、關係、組織結構、運作方式、成功要素、危機、挑戰、趨勢，乃至於聯盟成員參與方式及權利義務、經費來源與補助範圍、典藏與永久取用、評鑑方式與電子資源計價方式等議題。研究發現：美國與臺灣圖書館聯盟之發展模式與策略大異其趣，建議國內圖書館聯盟應採取積極的態度與實際行動，應用策略聯盟的執行方式，採取計畫管理策略經營，才能發揮聯盟整體資源的實際效益；同時亦提出聯盟實際運作過程中，值得重視與思索解決之道的議題有五項：聯盟成員的組成與參與方式、權利與義務、經費來源與補助範圍、典藏與永久取用、評鑑方式，以及電子資源的計價方式。(註71)

同年，卞麗發表「現狀、對策、前景——從 CALIS 建設看大陸文獻信息資源共享的未來」論文，針對大陸地區文獻信息資源共享的現狀，參考 CALIS 建設的模式和經驗，提出大陸文獻信息資源共建共享的新思路和前景。他認為：近年來大陸地區文獻信息資源共建共享工作受到多方面的重視，已有一定的進展，但由於缺乏統一的協調領導和國內建設的成功經驗，導致文獻信息資源共享建設發展緩慢，嚴重制約大陸經濟和社會的發展。CALIS 係根據大陸國情，借鑒國外聯盟的經驗，為大陸文獻信息資源保障體系的總體規劃和建設提供新的思路和經驗，初步建成中國大陸高等教育文獻保障體系的基本框架。(註72)

同年，王健如探討圖書館聯盟的意義、歷史源流、特性與種類，並進一步分析學術圖書館聯盟的發展與未來趨勢。研究結論提出現今聯盟存在的問題與未來需求，包括費用增加與穩定的預算、合理使用、資訊典藏、學術溝通模式改變、價格策略，以及效益的評估等。學術圖書館聯盟需與資訊供應商共同努力降低成本，以使會員館在接收、執行服務時獲致相等的價格；而

有效的管理與溝通則是圖書館聯盟成功之訣竅。統合各館不同聲音與需求，是建立圖書館聯盟擁有共同目標理想的泉源，因此整合機制是圖書館聯盟成功與否的關鍵。(註73)

2002年，石美玉發表「我國網路電子資源聯盟面對之挑戰」一文，進一步提出當前 CONCERT 面對的挑戰與瓶頸。CONCERT 係於 1998 年 9 月成立迄今四年餘，對我國研發環境的提昇頗有貢獻，如今面臨許多層面的問題及挑戰，特別是制度面、法制面的問題，尚待最高相關行政督導單位的面對、解決與執行。結論建議有三項：一為政策面，比照中國大陸之 CALIS 聯盟 (China Academic Library & Information System) 與韓國之 KERIS 聯盟 (Korea Education & Research Information Service) 皆有中央政府主導；二為法制面，國內大專院校可透過校長年會或館長年會，思考利用各種管道將電子資源經費補助法制化，全年編列至少一億新台幣之預算，每年預估成長 10~15% 的補助款；三為組織面，由中央機關指定一行政督導機關，賦予其對全國大專院校或研究機關具備強制約束力與公權力，將國內各種資訊資源、財力資源、人力資源、軟體/硬體資源加以整合，以期發揮最大功能。上述資源整合，及政策面相關問題法制化，還有組織架構移轉隸屬於中央機關或改造為一獨立事業機構等，將是 CONCERT 聯盟未來面臨之最大挑戰。(註 74)

同年，石美玉在 2002 年度全國公私立大專院校圖書館館長聯席會中，重申對於 CONCERT 聯盟之未來定位與發展的期許。期許國內聯盟之未來目標能成立「全國聯盟管理中心」，同時將國內各個聯盟現有作業納入，包括：電子期刊、全文資料庫、電子書、期刊文獻中心、館際互借及其他相關業務。聯盟未來發展方向可有兩種模式：第一種模式為由政府單位執行之統合型全國學術電子資訊資源共享聯盟，運作方式係在類似 CONCERT 架構下，成立「全國聯盟管理中心」為最高行政督導單位，由國科會或教育部所屬單位負責，設置各作業中心（以既有聯盟為基礎），政府編列預算支應必要支出。其優點為由政府統籌，資源充裕且資源容易整合、協調與分配；第二種模式為由財團法人單位執行之統合型全國學術電子資訊資源共享聯盟，運作方式係在類似 CONCERT 架構下，成立「全國聯盟管理中心」為最高行政督導單位，由館際合作協會擴展或另設單位負責統籌，採會員制，收取會費以支應必要支出。其優點為組織發展較靈活，資金及資源運用較有彈性。(註75)

同年，黃鴻珠在 CONCERT 年會中發表「資料銷售方式對圖書館聯盟的衝擊」演講，呼籲國內聯盟發展應時時省思三大課題：一為圖書館是否需要聯盟？二為台灣究竟需要什麼樣的聯盟？三為聯盟應關切的問題為何？同時，提出電子化圖書資訊銷售方式有四種：資料庫、電子期刊、電子書及統合型，其銷售方式與聯盟的成立或運作相關。目前台灣圖書館聯盟的合作生

態與瓶頸為：尚處於合作採購、合作建置鏡錄站、電子期刊聯合目錄已進行、電子書尚屬嚐試階段、永久典藏尚未開始、讀者訓練仍待推廣、缺乏共同願景、長期目標與行動策略的擬定與推動。(註76)

同年，步登輝發表「網絡環境下的 CALIS 建設與文獻信息資源共享」論文，分析 CALIS 建設與各高校圖書館資源共享體系、網絡環境下的 CALIS 服務功能、地方高校圖書館在 CALIS 建設方面的存在問題、困難和解決辦法。他認為 CALIS 聯盟促進高等院校圖書館實現信息資源共建、共知、共享、深化資源有效開發和利用，提高高等教育和科研的文獻保障水平，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，對於大陸地區圖書館發展具有重要的影響和意義。CALIS 改變封閉式獨立經營管理體制和單一館自我保障模式，形成有效的館際互借、資源共享機制。建構成多種「文獻資源共享服務體系」模式，橫向模式即為實現同一地區各館之間協調合作模式；縱向模式即為利用現代信息技術手段，建立全國性文獻信息服務中心。CALIS 加強圖書館間的區域分工與合作、組織和協調，同時樹立共建、共享觀念，以及邁向聯合發展之路。(註77)

綜合分析國內外學者專家對於圖書館聯盟策略規劃的研究成果，發現圖書館聯盟成功之道，可歸納出下述六大層面及26項成功關鍵影響因素：一為組織背景層面：合作目的與目標、歷史、成員、結構與人力、經費；二為組織策略規劃層面：外部環境評估與內部組織檢測、需求評鑑、共同願景、核心價值、使命宣言與任務目標、行動方案與核心策略的擬定、績效評量指標；三為組織文化層面：組織承諾與參與度、價值促成；四為組織資源層面：實體館藏與電子資訊資源、軟體與硬體設備、技術與資訊基礎建設；五為組織領導管理層面：領導統御、核心議題管理、成本效益分析、政策與作業程序分析、計畫監控與評估；六為組織活動層面：活動項目、活動績效、教育訓練、推廣行銷。

國內外有關圖書館聯盟或圖書館策略規劃的研究愈來愈受重視，且已各具碩果。然而運用策略規劃理論觀點，同時進行圖書館聯盟組織之實證研究，並不多見，尚待耕耘厚實。本論文以1990年代成立的電子資源共享圖書館聯盟為研究範圍，結合理論意涵與個案實證研究，探討圖書館聯盟組織營運特質、策略規劃模式與營運模式，期能提供國內學術圖書館聯盟營運規劃與策略管理之參考。

註 釋

- 註1 江義平,「臺灣中小企業策略聯盟決策模式建構與分析之研究」(中興大學企業管理研究所博士論文,1999年6月),頁27。
- 註2 James J. Kopp, "Library Consortia and Information Technology: the Past, the Present, the Promise," Library Consortia and Technology 17:1(March 1998):7.
- 註3 范豪英,「大學圖書館的合作與資源共享」,在83年度公私立大專校圖書館館長聯席會會議論文集,新竹市,1994年11月2-3日,清華大學圖書館編(新竹市:編者,1994年),頁35-46。
- 註4 H.Young, ed., The ALA Glossary of Library and Information Science (Chicago:American Library Association,1983),p.131.
- 註5 B. Falloh, "A Plan for the Establishment of a Library Network of Consortium for Swaziland: Preliminary Investigations and Formulations," The Bottom Line27:4(1999):161-162.
- 註6 臺灣省政府文化處公共圖書館城鄉合作模式之調查研究小組,公共圖書館城鄉合作模式之調查研究報告(臺中市:臺灣省政府文化處,1999年),頁20。
- 註7 戴龍基、張紅揚,「圖書館聯盟—實現資源共享和互利互惠的組織形式」,大學圖書館學報36期(2000年):36。
- 註8 同註2,頁10。
- 註9 A. W. Alexander, "Toward the Perfection of Work: Library Consortia in the Digital Age," Journal of Library Administration 28:2(1999):2.
- 註10 Eric Shoaf, "Articles-the Effects of Consortia Membership on Library Planning and Budgeting," Library Administration & Management 13:4(1999):196.
- 註11 R. Wade, "The Very Model of A Modern Library Consortium," Library Consortium Management: an International Journal 1:1/2(1999):5.
- 註12 陳亞寧,「步循資源共享的歷史軌跡,探討圖書館聯盟的演變與發展」,資訊傳播與圖書館學7卷1期(2000年9月):54。
- 註13 王健如,「學術聯盟的發展與未來趨勢」,美國資訊科學與技術學會台北學生分會會訊13期(2000年12月):86-88。
- 註14 鄭寶梅,「圖書館館際合作」,在中華民國八十九年年鑑(台北市:國家圖書館,2000年),頁298-300。
- 註15 同上註,頁300-302。
- 註16 「全國圖書書目資訊網 NBINet」,
<http://nbinet.ncl.edu.tw/> (檢索日期:2002/12/5)
- 註17 「國家圖書館遠距圖書服務系統」,

-
- <http://www.ncl.edu.tw/f3.htm>(檢索日期：2002/12/5)
- 註18 柯皓仁、黃明居、李美燕，「館際互借資源共享的新契機—臺灣地區期刊聯合目錄暨館際合作系統」，圖書與資訊學刊 33 期 (2000 年 5 月): 10-25。
- 註19 同上註，頁 10。
- 註20 楊明宗等，南區大專校院期刊快速服務建置計畫(台南市：成功大學圖書館，1999 年 6 月)，頁 82-92。
- 註21 柯皓仁，「全國圖書館線上參考諮詢網路合作系統」，在全國圖書館線上參考諮詢網路合作系統說明會，台北市，2002 年 11 月 21 日，交通大學圖書館編 (台北市：編者，2002 年)，頁 1-2。
- 註22 張清沼，「全國學術電子資訊資源共享聯盟概況」，圖書與資訊學刊 33 期 (2000 年 5 月): 26-36。
- 註23 景祥祜，「臺灣電子書聯盟 TEBNET 之成立與營運」，在數位時代圖書館經營管理研討會文集，台北市，2002 年 5 月 31 日至 6 月 1 日，逢甲大學圖書館編 (台北市：編者，2002 年)，頁 163。
- 註24 景祥祜等，「TEBNET 電子書聯盟現況發展與思考綜述」，在全國大專院校圖書館自動化第十八次研討會論文集，台北市，2002 年 10 月 18 日，政治大學圖書館編 (台北市：編者，2002 年)，頁 49。
- 註25 「數位化 (博士) 論文典藏聯盟」，
<http://www.sinica.edu.tw/~pqdd/> (檢索日期 2002/12/5)
- 註26 林愉珊、周利玲，「臺灣地區醫學電子館藏資源共享聯盟概況」，
<http://www.lib.ntu.edu.tw/pub/mk/mk53/mk53-01.htm> (檢索日期：2002/12/5)
- 註27 梁恆正、陳昭珍，「訂定大學圖書館合作館藏發展策略計畫」，在二十一世紀圖書館發展專家圓桌座談會第九次會議會議資料，台北市，2002 年 12 月 9 日，師範大學圖書館編 (台北市：編者，2002 年)，頁 4-1。
- 註28 Barbra McFadden Alleny and Arnold Hirshon, "Hanging Together to Avoid Hanging Separately: Opportunities for Academic Library Consortia," Information Technology & Libraries 17:1(1998):37-38.
- 註29 同註 12，頁 62-63。
- 註30 Arnold Hirshon, "International Library Consortia: Positive Starts, Promising Futures," Journal of Library Administration 35:1/2(2001):151-152.
- 註31 W. Potter, "Recent Trends in Statewide Academic Library Consortia," Library Trends 45:3(1997):419.
- 註32 同註 28，頁 36。
- 註33 J.Rowley and F.Slack, "New Approaches in Library Networking: Reflections on Experiences in South Africa," Journal of Librarianship

and Information Science 31:1(1999):33.

- 註34 Reason Baathuli Nfila and Kwasi Darko-Ampem, "Developments in Academic Library Consortia from the 1960 's through to 2000: a Review of the Literature," Library Management 23:4/5(2002):212.
- 註35 P. Lynden, "Will Electronic Information Finally Result in Real Resource Sharing?," Journal of Library Administration 24:1/2(1996):58-63.
- 註36 Barbara McFadden Allen, Hannah Stevens and John Helmer, " " Vision" Survey Summary," in the ICOLC3 Meeting (February 22-24,1998) <http://www.library.yal.edu/consortia/coc3vision.html> (retrieved:2002/05/14)
- 註37 同註 28 , 頁 40-43。
- 註38 James J. Williams, "Resource Sharing: Decision Making in Research Library Alliances," In Conference on Electronic Resources Consortium,4-5 May,1999(Taiwan: STIC, 1999),pp.3-9 ~ 3-11.
- 註39 Michael Allison 和 Jude Kaye 著,蔡美慧譯, 非營利組織的策略規劃:實務指南與工作手冊 (Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook)(臺北市:喜瑪拉雅基金會,2001年),頁 17。
- 註40 司徒達賢, 策略管理 (台北市:遠流,1995年),頁 25。
- 註41 H.Minzberg, J. B. Quinn and J. Voyer, The Strategy Process (Prentice-Hall, 1995),p.16.
- 註42 楊欲富,「策略規劃之動態模式研究」(朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文,1999年),頁 7。
- 註43 George Steiner, Top Management Planning (New York: Macmillan, 1969), pp.31-37.
- 註44 同上註,頁 35。
- 註45 陳士伯, 檔案行銷學 (未出版,2002年),頁 38-39。
- 註46 Charles R. McClure, "Planning for Library Services: Lessons and Opportunities," Journal of Library of Administration 2:2/3/4 (Summer/Fall/Winter 1981):7-28.
- 註47 Donald E. Riggs, Strategic Planning for Library Managers (Phoenix, Ariz.:Oryx Press, 1984),pp.1-118.
- 註48 盧秀菊,「圖書館規劃」,在圖書館營運之規劃與評估研討會論文集,臺北市,1995年12月9日,中國圖書館學會編(臺北市:編者,1995年),頁 6。
- 註49 R. Kaufman & J. Herman, Strategic Planning in Education (Pennsylvania : Technomic Publishing Company,1991),p.42.

-
- 註50 同註 39 , 頁 10-14。
- 註51 吳思華 , 策略九說 (臺北市 : 城邦文化 , 1998 年)。
- 註52 同註 40 , 頁 25。
- 註53 David Kohl , “ OhioLINK: a Vision for the 21st Century , ” Library Hi Tech 12:4(1994):29-34.
- 註54 Christy Hightower and George Soete , “ The Consortium as Learning Organization: Twelve Steps to Success in Collaborative Collections Projects) , ” The Journal of Academic Librarianship(March 1995):90-91.
- 註55 George J. Soete and Karin Wittenborg , “ Applying a Strategic Planning Process to Resource Sharing: the Changing face of Collaborative Collection Development among the University of California Libraries , ” In Advances in Library Resource Sharing II , edited by Jennifer Cargill and Diane J. Graves (Westport , CT:Meckler,1991) , pp.51-59.
- 註56 Alan Charnes , “ Consortia and the National Electronic Library , ” in The National Electronic Library: a Guide to the Future for Library Managers , ed. Gary M. Pitkin(Westport, Conn.:Greenwood Press, 1996) , pp.32-33.
- 註57 同註 28 , 頁 43.
- 註58 Jordan M.Scepanski , “ Collaborating on new Missions: Library Consortia and the future of Academic , ” In Proceedings of the International Conference on new Missions of Academic Libraries in the 21st Century (Peking:Peking Uni.Press. ,1998) , pp.271-275.
<http://www.lib.pku.edu.cn/98conf/proceedings.htm>(retrieved:2002/09/22) .
- 註59 Rona Wade , “ The Very Model of a Modern Library Consortium , ” Library Consortium Management: an International Journal 1:1/2(1999):5-18.
- 註60 Arnold Hirshon , “ Libraries, Consortia, and Change Management , ” The Journal of Academic Librarianship 25:2(March 1999):124-126.
- 註61 Arnold Hirshon , “ The Development of Library Client Service Programs and the Role of Library Consortia , ” Library Consortium Management: an International Journal 1:3/4(1999):59-75.
- 註62 同註 30 , 頁 147-166.
- 註63 G.Edward Evans , “ Management Issues of Cooperative Ventures and Consortia in the USA. Part One , ” Library Management 23:4/5(2002):213-226.
- 註64 G.Edward Evans , “ Management Issues of Consortia. Part Two ” Library Management 23:6/7 (2002):275-286.

-
- 註65 “ Committee on Institutional Cooperation, ”
<http://www.cic.uiuc.edu> (retrieved: 2002/11/11)
- 註66 黃鴻珠,「圖書館參與數位化資源共享聯盟策略」,在中國圖書館學會八十八年電子館藏發展專題研習班研習手冊,臺北市,1999年8月2日至6日,國家圖書館編(臺北市:編者,1999),頁142-150。
- 註67 石美玉,「引進數位化資訊資源共享聯盟策略」,在中國圖書館學會八十八年電子館藏發展專題研習班研習手冊,臺北市,1999年8月2日至6日,國家圖書館編(臺北市:編者,1999),頁114-140。
- 註68 陳亞寧,「邁向資源共享新紀元:試論電子資料庫鏡錄與圖書館聯盟間之互動與因應」,教育資料與圖書館學 36卷3期(1999年):371-383。
- 註69 陳亞寧,「電子資源的引進與評估」,圖書與資訊學刊 29期(1999年5月):79-90。
- 註70 龔惠如,「國內外學術圖書館聯盟資源共享之研究」(淡江大學資訊與圖書館研究所碩士論文,2000年),頁1-2。
- 註71 同註12,頁51-72。
- 註72 卞麗,「現狀 對策 前景——從 CALIS 建設看我國文獻信息資源共享的未來」,圖書館建設 (2000年4月):17-19。
- 註73 同註13,頁82-103。
- 註74 石美玉,「我國網路電子資源聯盟面對之挑戰」,在全國大專院校圖書館自動化第十八次研討會 e 時代 e 資源 e 學習論文集,臺北市,2002年10月18日,政治大學圖書館編(臺北市:編者,2002年),頁69-79。
- 註75 石美玉,「CONCERT 定位與發展」,在91 學年度全國公私立大學校院圖書館館長聯席會會議資料,台南市,2002年11月7日~8日,成功大學圖書館編(台南市:編者,2002),頁235-243。
- 註76 黃鴻珠,「資料銷售方式對圖書館聯盟的衝擊」,在CONCERT2002 年全國學術電子資訊資源共享聯盟年會,台北市,2002年11月13日~14日,行政院國科會科資中心編(台北市:編者,2002),頁1-19。
- 註77 步登輝,「網絡環境下的 CALIS 建設與文獻信息資源共享」,天中學刊 17卷2期(2002年4月):23-26。