

圖書館組織創新管理流程之研究

Research on Innovative Management Process of Library Organization

蔡 萬 助

Wan-chu Tsai

國立臺灣大學圖書資訊所博士候選人

PhD candidate, Graduate Institute of Library and Information Science

National Taiwan University

E-mail : c9290@ms32.hinet.net

【摘要 Abstract】

進入 21 世紀，數位化、網路化的資訊革命使得圖書館的資訊環境產生了巨大的變化。因此，充當知識水庫、學術銀行的圖書館組織，除了重視實體資源、附著資源的建設外，更應強化統籌整合的資源，尤其是創新管理流程的建構更是刻不容緩之舉。因為它是獲得或維持競爭優勢的先決條件。

本文以圖書館組織為對象，分別從決策能力、組織結構、組織文化、知識管理以及顧客關係管理等流程，論述如何讓創意孕育於組織之中，並藉由創新廣度與深度的延展，能為圖書館組織帶來更多的效益。

With the advent of the 21st century, digitization and networking of information have led to significant changes in library organization. Playing the role as a reservoir of information and academic resources, the library organization, in addition to emphasizing the construction of fundamental infrastructure, has to enhance its ability in integrating the diversity of resources and more urgently must establish an innovative management process. The latter requirement is particularly important because it is a key to gain and hold an advantage in future competitions.

This paper adopts the library organization as the research subject, discoursing on how creativity could be generated within the framework of organization and how the expansion and extension of the creativity could possibly bring forth higher efficiency in the operation of library organization. The elements of organization discussed in this paper include decision making, organization structure and culture, knowledge management, and user relationship management.

關鍵詞 Keyword

圖書館組織 組織管理 創新管理

Library organization ; Organizational management ; Innovative management

壹、前言

著名管理學家彼得·杜拉克(Peter Drucker)指出,管理學及其在實務中的一個重要進步,就是他們現在都包含人們的精神和創新,「只要組織中存有鼓勵創新精神的機制,任何人都可以成爲企業家;反之,組織中盡是誘發官僚行爲的制度,任何企業家也會變成僵化的官僚。」(Osborne & Gaebler, 1992)

然「創新」的概念,首見於經濟學家 J. A. Schumpeter 在 1942 年出版《資本主義、社會主義和民主》一書,他曾預言資本主義下的經濟世界,在發展到一定程度之後將會停滯;產業與貿易的管理將被枯燥的例行性行政工作所取代,人事制度也將無可避免的具有官僚政治的特性。(高希均, 1985) 因此,惟有發揮企業家的創新精神,方能突破企業組織成長的瓶頸。(費瑞爾, 1994/項岫芝譯, 1995) 從一定意義上說,這也正是現代圖書館管理的本質所在。

對圖書館而言,創新意味著在面對複雜多變的環境和日新月異的知識經濟競爭,對自身所控制的各種資源不斷進行規劃、選擇、整理、開發和利用。因此,傳統的「大而全」、「小而全」模式已不再是追求的目標;反而是強調個性化特徵的服務,才是保持永續經營的不二法門。換言之,圖書館除了擁有自己的特色館藏資源之外,還要具有爲社群讀者提供特色資訊服務的能力與獨具特色的風格。因此,要形成自己的特色,就需要不斷地變革和創新管理。

進入 21 世紀,電腦網路、知識經濟的迅速發

展,使得持續創新已經成爲組織的必需。然圖書館組織如何在激烈市場競爭中立於不敗之地的關鍵,就是更好地進行創新管理。而隨著理論與實務的不斷發展,創新管理已日益呈現出全面性、複雜性,要求技術與非技術要素的協同創新,也使得圖書館組織必須動員全體館員,時時參與,進行全方位的創新,以最快的速度實施創新,最好地滿足讀者日益增長的個性化需求。有鑑於網路時代圖書館的發展所依靠的乃是知識創新、技術創新、制度創新。而知識創新、技術創新、制度创新的首要條件就是文化創新與觀念創新。因此在全新的競爭環境下,圖書館可以善用館藏、設備、技術、人員等要素,以創新文化、創新機制爲動力,發揮最大限度地滿足讀者需求的能量。(高凡、徐引箴, 2004)

Schumpeter (1939, as cited in Roberts, 1992) 認爲所謂創新,乃指企業家能夠將原來的生產要素加以重新組合,在不增加各項生產要素數量的前提下,猶能創造出新的產業機能,以因應市場的需求和挑戰。亦即「創新」乃是創造新的意見並加以實現的過程,此一過程包含著概念的產生、初步試驗、決定可行性以及最終應用等步驟,但在任何組織中,概念必須經過一連串的創新過程直到最終的應用才能實現其價值。而組織的支持與決策能力更是確保創新能否爲組織帶來最大效益的關鍵。

(John, 1997) 由是,通過對創新管理理論與實務的考察,本文即循此思維系絡以圖書館組織爲對象,分別從決策能力、組織結構、組織文化、知識管理以及顧客關係管理等創新管理的流程來加以論述如下:(如圖 1 所示)

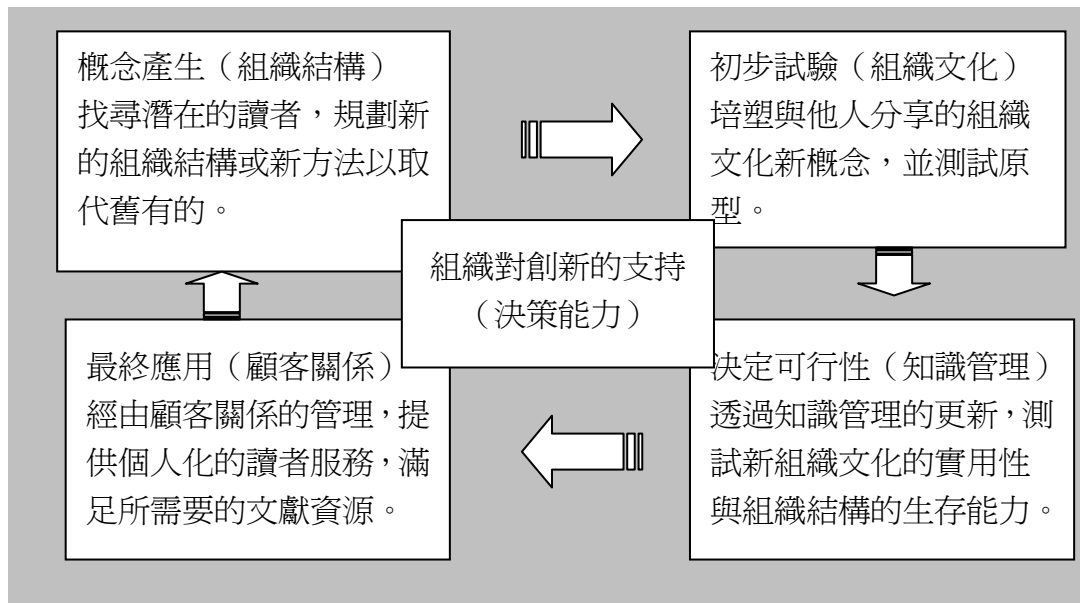


圖 1 圖書館組織創新管理流程

貳、決策能力之精進

在知識日益發展、科學技術突飛猛進、資訊市場競爭日趨激烈，圖書館單靠少數幾個領導者的知識、能力和經驗來進行決策，極易造成決策上的失誤。這就要求圖書館需要轉變決策方式，建立一支由本館和外部單位之優秀人才所組成的智囊團，集思廣益地聽取他們的意見，讓他們來代替自己從事大量事務性、技術性的工作，從而提高創新決策的效率，減少由於思考不周所造成的決策失誤。另外，管理創新既離不開縱向繼承前人的科學成果，也離不開橫向借鑒成功的經驗。所以，圖書館的領導者更應以開放的心態和批判的精神，虛心學習他

人的長處，嚴格按照科學決策的程式和方法辦事，實現決策的民主化、科學化，努力達到圖書館管理創新的預期目的。

什麼是決策者？在傳統的思維裡，一個有能力、有權力、有實力的人往往很容易成爲一個團體、社會或國家政策方向的決定者，公共資源的分配者；而在現今全球化的時代，地球村的概念已深植人們心中，前述傳統決策者的特性勢必無法跟得上社經政治情勢的快速變遷與發展，因而一個站在世界潮流前端的決策者，不可或缺的決策能力，就是要具備有更完整的素養、責任和視野。(如表 1 所示)

表 1
傳統與現代決策者決策能力比較表

| 傳統決策者 | 現代決策者 |
|-------|-------|
| 能力 | 素養 |
| 權力 | 責任 |
| 實力 | 視野 |

然圖書館在人類社會扮演著智慧傳承和知識傳播的角色，尤其是在資訊社會中，圖書館基於全民共有、共享的信念，提供經過選擇、組織的資訊，舒適的閱覽空間，讓民眾自我學習與充實，是為進步社會的基礎。在現代生活中，舉凡政治、經濟、社會、文化、教育、科技等方面資訊生產及交流，乃至個人日常生活學習與民主素養的養成，都可以透過有效運用圖書館的資訊而達成。圖書館既是一個進步社會中蒐集、組織、傳遞資訊最主要的機構，也是政府傳佈政情和民眾終身學習的重要據點。因此，面對高科技的來臨，肩負科學知識服務角色的圖書館，如何發揮有效而快速便捷的服務，儼然已成爲決策者的首要職責。

然而決策者空有能力而不具備各方面的素養，其決策必定無法切中時勢，爲社會帶來無窮盡的公共利益，亦無法整合社會資源及建立人民與政府相互依存的感受。以權力作爲決策的後盾，若無責任的制約，決策將產生偏執而無法符合多數人的利益，並兼顧少數人的權益。除了有實力且兼具視野的決策者，才能知道社會的脈動，體察社會主流的趨勢，勾劃出美麗的願景，而產生一種盡收資訊資源，支援學術研究的使命感與驅策力。所以要成爲一個現代圖書館的決策者就必須具備以下的素養，亦如表 2 所示：

一、生活美學

美學思考與文化具有密切的關係，翻開西方的文化史，主要有兩個源頭，一爲希臘精神；二爲希伯來精神。基本上，希臘美學追求的是「使人愉悅、浪漫、優雅」的美。希伯來美學追求的是「尊重、崇高、尊崇」。所以希臘式的美是一種優雅的美，而希伯來式的美則是一種尊崇的美。我們有時在欣賞藝術作品時，有時感悟的是優美的表現，有時是被崇高的風格所打動。故不論是外在的優雅或是內在的崇高，都是美的表徵。（吳英明，2004）這就

是早期文華圖書館所揭櫫「奉獻與智慧」願景的具體體現。

生活美學素養是一種化解衝突、營造身心均衡生活和展現生活品味相當生活性的素養。因此，當館務決策者擁有生活美學的素養，就可以將美學融入決策中，並對館務工作的推動產生以下的思維和成長：

- (一)在團體文化的共同醞釀、成長與突破中，保有個人品牌的團隊成長、精進以及個人的原創性。
- (二)注重責任美感的生活流露，拓展決策中對工作完整的追求，工作流程的自我要求以及向未來負責的視野。
- (三)提供館務決策者可以均衡發展人性、理性與感性的空間，造就更完美的政策觀。
- (四)啓發館務決策者追求真理及生活文明，營造共同的好、共同的美及共同的理想。

然而，當館務決策者沒有生活美學素養時，在目標抉擇時將沒有長遠的思考，因而呈現現實、快速，短視的現象。若能夠培養生活美學觀，則會爲了所認爲的優美與崇高而忍耐，在決策時會考量到對人類價值的深遠意義及影響。

二、公共哲學

哲學的表現乃是對真理的喜愛，公共哲學就是對公共真理的喜愛。決策者對公共事務要有感覺，要能豐富公共領域，做決策時不能僅有憑良心與俯仰無愧的心態，而是要有一種對人類公共永恆利益的堅持。

讀者既然是圖書館服務的客體，那麼讀者的福祉應該盡力受到完整的考量，並且由館務決策者以政策來加以落實。至於在怎樣的情況之下，才會產生對讀者有益的政策呢？一般而言，只要在決策程序和系統具有相當高程度的公共哲學精神，而館務決策者和館員都具有訂定好政策的態度和努力，決

策程序也能夠吸引讀者的關心，政策價值取向更能夠顧全不同讀者群體的尊嚴與需求即可。

三、生態倫理

簡單的說「生態倫理」是一種表現人、土地、家、生活與自然結合的秩序，它使在地知識、在地參與、在地感情和在地環境呈現出最高的和諧性。「生態決策觀」並不是泛環保化與泛生態化的代名詞，而是永續生態保護、傳承營造、公民自省與社會重建等概念的互動與實踐。換言之，它是藉由這些概念的穿針引線，將責任美感深深的烙印在每位館務決策者與讀者的心坎及生活經驗之中，進而打破長期以來推諉塞責、互踢皮球的官僚政治習氣以及缺乏倫理素養的讀者行爲。

生態倫理的發展著眼於可持續性的發展，因而要求管理者在規劃和管理時，不僅要關注當前的需求，更要關注未來的需要；在資源採訪上，不能完全根據現在的需求進行資源採訪，亦應兼顧當前需

求與潛在需求之間的關係；在資源管理上，要考慮與適應國際規範的新格式，顧及現代與未來處理方式的銜接；在資源服務上，著眼於當前利用與未來利用之間的關係，特別是對一些珍貴或稀有資源，不能爲求方便使用因而縮短資源的壽命。換言之，圖書館的資源管理與服務內容應時常根據思潮的變遷與讀者的需求進行調節，藉以適應不斷變化的發展環境。(吳建中，2004)

準此，生態決策能力並不是指決策者應具有豐富生態知識產生的權力、權威或道德觀。相反的，生態決策能力是一種內化的生態素養，超越自我的生活視野及美善生活的追求。亦即「生態素養」是指決策者要有閱讀能力，應用統計數字的能力(但必須了解數字的限制)，整體而全面思考的能力以及使用內省的心態來觀察人和社會、自然的和諧關係之能力。

表 2

決策者應具備的素養與影響

| | 生活美學 | 公共哲學 | 生態倫理觀 |
|----|--------------------------------|---|---------------------------------|
| 內在 | 對美、崇高及永恆的追求。 | 對真理及公共價值觀的喜愛。 | 內化的生態素養。 |
| 外顯 | 堅持營造美與善的環境，決策時會考量人類價值的深遠意義及影響。 | 對公共利益、公共領域與公共倫理具有高度敏感度，對共同生活的經驗有光榮感，重視公民參與。 | 具全面思考的能力，以內省的心態來觀察人和社會、自然的和諧關係。 |

綜之，面對二十一世紀的種種挑戰，一個負有館務決策職責的人，若要表現稱職勝任，就必需進行創新使自己能夠擁有一種內化的生態素養、超越自我的公共生活視野以及對美善生活追求的能力。

參、組織結構的調整

組織是爲了達到共同目標，通過分工與協調眾人，因而產生綜效的一種形式。而圖書館的組織結構就是一種對圖書館工作體系的基本規範，它規範了圖書館組織的指揮體系，明確了館員與館員之間的分工與協調關係以及各部門及其成員的職責。圖書館組織結構與任何事物一樣，有著自己的產生、

成長、成熟和衰亡的生命週期。(石同生, 2003) 因而為求延長組織結構的生命週期, 增強組織結構的生命活力, 就必須不斷進行組織結構創新。

近年來, 圖書館如同 de Klerk 及 Euster(1989) 所言, 正值組織變革的實驗期。其推動創新的原因、原則、模式與制約因素, 也是值得我們加以關注。

一、推動組織結構創新的因素

隨著資訊科技的發展, 圖書館不能再固守以往「書籍與期刊事業」的定位, 而必須轉變其經營理念為「資訊服務事業」。(Lee, 1993) 所以, 管理大師彼得·杜拉克曾預言:「資訊技術將帶來企業組織的轉型。」因此, 究竟有那些環境因素會推動著圖書館組織結構的創新呢?

(一) 外在因素

1. 社會的發展: 人類社會已進入知識經濟時代, 現代化社會的飛速發展, 傳統組織結構越來越體現出侷限性和不適應性, 因而誘發圖書館必須對其組織結構做出相應的變革, 俾利於適應未來圖書館事業發展的需要。
2. 技術的發展: 電腦網路、多媒體、遠端通訊、超文本等現代技術的發展及其廣泛應用, 為知識傳播現代化和將館藏資訊轉化成知識庫提供了技術性的保障。因此, 以資訊技術為先導的新技術革命, 必然會對傳統的組織結構理論和形式提出新的挑戰, 如果圖書館的組織結構不能進行結構創新, 就會有被飛速的技術發展所淘汰之虞。
3. 激烈的競爭: 目前圖書館受到了眾多資訊仲介機構、諮詢機構、網路公司的強烈衝擊, 如果想要擁有競爭的優勢, 就必須使圖書館組織結構形態具有較強的適應性、開放性和靈活性。
4. 讀者的需求: 圖書館最直接的功能和最終目標

就是促進人類進步, 滿足學術社群成員所需的專業資訊。而在知識經濟時代, 讀者對於資訊資源的需求, 正從追求單純的數量逐步朝向品質的追求。面對如此之轉變, 圖書館唯有在組織結構中融入新的管理要素使之具有新的功能, 才足以轉換圖書館消極陳腐的刻板印象。

(二) 內在因素

屬戰略因素, 圖書館組織結構的設計必須與其發展和戰略目標相一致。圖書館要具有長遠的持續發展的能力, 就必須從收藏文獻資訊轉變為資訊服務。準此戰略的變化要求, 圖書館組織結構也必須作出相應的調整, 重新設立職能部門和業務部門, 否則傳統的組織結構恐將成為實施新戰略的障礙。組織結構的調整除了回應前述內外因素之外, 館藏概念和功能、文獻檢索方式、服務方式以及專業化、特色化的館務思維等亦是不可忽略的重要原因。

二、組織結構創新的原則

目前國內外圖書館正由職能制的組織結構(即一種層級節制的組織結構), 朝向扁平化的組織結構轉變。一些建立新穎組織結構的圖書館, 所締造出成功的經驗亦值得圖書館進行組織結構調整之參考。

(一) 減化組織層次

在傳統的圖書館組織結構中, 中層組織的作用就是監督館員, 採訪、分析、評價和傳達組織各層次的資訊, 這種職能隨著共用資料庫資源、電子郵件、通訊等技術的不斷發展正在減弱中。因此減化層級, 縮小組織結構規模, 縮短決策時間, 將有助於資訊收集、整合、服務等工作效率之提高, 從而使組織結構能力變得彈性化、敏捷化。

(二)建立矩陣式組織

近十年來，隨著一些圖書館組織結構的調整，小組或團隊等矩陣式組織已被視為圖書館新組織結構的中心環節，小組的優點表現在於靈活性強，可以避開傳統的科層制度，能夠隨時間的不斷變化吸收不同技能的館員以保持小組或團隊的優勢。

(三)重視夥伴關係的建立

傳統圖書館的領導與館員之間是領導與被領導的關係。組織結構有嚴格的等級劃分，忽視了館員的個性特徵，使他們的主動性、創造性受到壓抑。因此，創新的組織結構應重視夥伴關係的建立。

(四)人員結構與圖書館組織結構相融合

圖書館組織結構創新的實施者是人，人員結構必須同組織結構相融合，兩者相輔相成，這是組織結構創新的基本要求。新時代圖書館的工作人員應掌握文獻資訊管理、電腦、網路、外語和某一專業知識，具有創造、組織、溝通、資訊判斷等能力。同時館員要構成一個有活力、有進取心、歸屬感和凝聚力強的群體。圖書館的組織結構是一種個人能力與非正規網絡關係的組合，而不是一系列事先安排好的角色和位置。

三、圖書館組織結構創新模式設計

由於公共事務及民眾需求的急速增加，復以政府的治理能力（Governance）長期受到質疑，1980年代後，所謂「行政革新」或「政府再造」的運動瀰漫全世界，如何透過有效管理，師法企業來提昇政府效能已成為眾所矚目的迫切課題。而現行以韋伯式（Max Weber's）官僚組織所建構的政府部門，因具有法規嚴苛、繁文縟節、行事僵硬、反應過慢、過於集權、本位主義及能力不足等官僚病態

（Bureaucratic pathologies）或行政失靈（Administrative failure）病象，常淪為首要的批判對象及亟待改革的標的。（Osborne & Plastrik, 1991）然為提振官僚能力，越來越多的學者提出了官僚體制的新思維。如：Heckscher（1994）提出「後官僚組織」（Post-bureaucratic organization）的典範變遷概念，以互動性的對話（Interaction dialogue）為整體組織運作核心，代替單向之指揮命令關係，俾更能建立共識，達成組織目標。Barzelay（1992）認為後官僚組織已由原以「效率」為先行考量，轉變為對「服務品質」及「讀者評價」的重視，由「控制館員」轉變為「贏得館員認同」，由對特定「功能」、「權威」及「結構」的服從轉變為對「使命」、「服務」、「顧客」及「成果」的高度認同。歐斯本（Osborne）及蓋伯勒（Gaebler）（1993／劉毓玲譯，1993）為突破官僚體制舊典範困境，所提出治理企業型政府（Entrepreneurial government）的十大原則中亦強調，應以目標和任務來替代法規命令並講求分權，鼓勵參與式管理。

因此當資訊時代的來臨，圖書館的組織再造，亦應遵循現代公共管理的目標，從消除官樣文章、讀者至上、充分授權、促進整體效能以及確保公共服務的品質等方向著手，使其組織結構能夠掙脫舊有的集權式官僚組織，以增加其自主性與彈性。故檢視1985至2003年間臺灣地區大學校院圖書館在回應資訊科技挑戰所作的努力，諸如：設立許多新的功能、部門或服務（註1）；也有電算中心選擇若干項目進行協助與支援圖書館的運作（註2）；此外，臺灣大學、淡江大學將校史業務納入其經營之範疇。爾等作為均顯現出把圖書資訊服務融入到社會需求中，並結合相關資源，整合各學科人才，將科技融入圖書資訊的服務上之企圖。

然渠等遷就現狀的再造方式，因忽視了知識經濟時代圖書專業性的特質，並非短期間就能夠充電進修完成；以及未諳圖書資訊科技發展之神速所引

發的衝擊挑戰，以至於雖有重組改造之名，卻未能帶來人力資源素質的提昇與圖書館所應肩負功能的綜效。這樣的調整，基本上仍是相信功能式的分工，才是最為持久與一貫的組織模式。但 Younger (1990) 則認為功能分工會導致：「只重資料處理而忽略服務提供，且館員的專業技能無法充分發揮之嚴重錯誤。」因而有另一種官僚層級體制修正的方式出現，將技術服務與讀者服務之功能界限打破，使相關專業活動集中的學科主題分工組織結構出現，此一方式就是希望圖書館組織結構能夠圍繞讀者建立，讓館員更能接近特定的讀者群，明確地掌握其需求，以提供深度的服務。

下面筆者就以各類中小型圖書館為對象，設計了圖書館組織結構的創新模式，即設置四個業務部門、一個行政部門和二個虛擬組織。

(一) 資訊蒐集與組織

負責中外文圖書報刊及電子文獻的採購、編目、典藏工作；利用電腦自動化分類編目系統，建置館藏文獻目錄資料庫；利用電腦自動化採購系統，與國家或其他圖書館、資訊機構分工合作，承擔聯合採訪和聯合編目的工作，進行虛擬館藏的開發與建置工作。

(二) 資訊傳播與服務

為讀者提供圖書借閱，參考諮詢、資訊檢索和遠端教育服務；管理書庫和電子資源檢索區，承擔讀者資訊素養教育及館際互借工作。

(三) 網路規劃與建置

負責館內各類型資料庫區域網的管理維護；設備安裝、檢測和更換；網頁製作維護與讀者諮詢服務。

(四) 資訊研發與應用

提供網路導航服務；承擔各類學科專題服務；參與學科主題的研究；建置特色館藏資料庫。

(五) 館務行政

協助館長進行業務、行政、財務、人事、庶務工作；進行館內外協調和館際協調工作，負責來訪接待等管理工作。

(六) 學術委員會（虛擬組織）

學術委員會由分散在各個部門的學術水準較高的館員組成，負責專業學術活動的交流與指導。

(七) 館務委員會（虛擬組織）

由館長、館員、學術或部門主管與讀者代表組成。主要職能是制定發展計畫監督各部門完成工作計畫，審視業務工作實施規範化、標準化的情況；根據讀者對圖書館工作的意見和要求，制定具體的改進措施並監督執行。

上述四個業務部門、一個行政部門和二個虛擬組織構成了微觀和宏觀管理相結合的新的圖書館管理模式，從組織上確保圖書館的業務工作和學術研究的順利推動。將傳統圖書館的採、編、流、閱四個業務部門精簡為兩個，不僅可減少管理環節，而且可使業務工作流程更加通暢，藉以體現扁平化組織結構的特點。這就是企業界所推論未來理想的組織型態，它脫離了靜態機械式組織，而朝向新的「動態組織」發展，亦能在社會環境改變的同時，依不同需求做不定時的組織型態改變，即以穩定、創業、與革除積習等特性為前提的組織結構。（潘文章，1987）

此一組織結構同時具有以下特性：

1. 目標性：所有館員對組織共同目標有所自覺。
2. 人性問題：組織氣候是對人性尊重的。
3. 開放性：由傳統官僚組織的上下命令服從方

式，轉為網路式的意見溝通。

由此我們可以對未來理想的圖書館組織結構改變的方向有類似的歸納：它就是以讀者為中心，為讀者提供最佳服務為宗旨；鼓勵全館成員參與，並塑造得以培養其終身學習精神的工作環境；改變以往結構的僵化，成為有彈性的動態組織，能在多變的環境中有應變的能力，並且隨著不同時期的需求而不斷地改變。

肆、組織文化之磨合

組織文化在資訊技術的應用，雖然也扮演著重要的角色，但卻是經常被忽略的議題，原因之一乃是組織文化抽象的概念，以及組織文化的架構不易建立，所以組織在引進新技術時，很少會先考慮到組織文化的影響因素。就以管理資訊系統的建置為例，研究者雖然一再提醒組織在建置管理資訊系統的時候，愈早瞭解引進資訊技術所可能引起的組織文化衝突，以及組織文化型態對新技術接受與普及化的難易程度，就可以減少建置系統的損失或失敗；但由於文化不是一夕之間就能成形，所以改變一個組織的文化去適應系統設計是不可行的，唯有在系統規劃之前就能夠先行瞭解組織的真實文化，以及各階段所可能衍生的文化衝突之實況，才能順利予以磨合。（黃麗虹，2002）

20 世紀後期新技術應用的衝擊，使圖書館人認識到圖書館的組織結構必須做出適應時代變遷的變革，而在實際組織再造的工作中，70% 均以失敗而收場。（王美鴻，1997）究其原因？正如學者所言，「變化總是被期望，但變化卻經常不會獲得成功，因為它常常是與組織文化相衝突的。」（Sannwald, 2000）因此，組織再造不能沒有文化的變革。（Lee, 2000）

一、網路環境對傳統圖書館組織文化的衝擊

組織文化研究權威 Schein (1992) 指出，組織文化根據使用者定義不同，可區分為三個認知層次：

1. 器物 (Artifacts & creations) 層次：包括組織所有可見的、可聽的、可感覺的現象，如團體語言、技術……等。
2. 基本價值觀 (Basic values) 層次：指某一團體成員所共有，且可以與其它團體相互區隔的理念或偏好。
3. 基本假定 (Basic assumption) 層次：指組織成員心中逐漸形成累積，而認為是理所當然的認知。

器物層次在圖書館來說，它是由圖書館建築、設備、裝飾和環境等創造出來，藉以反映圖書館物質形象方面的文化，它是一種表層的、顯而易見的文化。第二層「標榜的價值觀」是中層文化層次。就圖書館來說，係指圖書館在管理和服務活動和人際關係中產生的行為觀念，包括圖書館目標、道德準則、圖書館制度、人際關係、圖書館傳統和習慣等，它是以行為為形態的中層組織文化，是一種外顯的價值觀。第三層是組織文化的核心層，為組織的基本假定。它是一種以意識為形態的深層次文化，反映追求志向和決心以及行為的總體傾向。表層和中層文化受核心文化所決定。核心層文化又由人類活動的本質，與時間、空間的關係，人性的本質，與環境的關係，人際關係的本質等五個方面所構成。

20 世紀中期以來，傳統圖書館就處於不停的變革之中。網路環境對圖書館的影響涵蓋了圖書館的工作方式、服務方式、組織形態、館藏發展、人員角色以及運作方式等層面。因此引發了圖書館組織文化也處於調整和變革之中。

首先，在圖書館組織的目的方面，傳統圖書館對網路技術基本上表現出積極接受並全力推廣的態度。另一面，網路時代的圖書館館藏觀念發生了

變化，圖書館物理館藏的地位下降，但新館藏觀念遭到圖書館傳統組織文化的抵制，大多圖書館館藏方面仍然以紙本文獻為主，對文獻傳遞等館際互借活動仍然有所疑慮。但網路技術已經為資源分享提供了技術上的可能。

其次，在圖書館的決策模式方面，圖書館組織的金字塔結構在網路環境下日益顯現出僵化、缺乏靈活性的弊端，由於圖書館處於變化多端的環境中，組織必須能夠隨時增添新的功能和服務方式，因此如果仍然以層層彙報方式來溝通，使用高層決策模式來應對不停變化的工作。那麼，傳統的決策模式將會使網路技術的運用效應大打折扣。為了適應網路環境，圖書館必須提倡自我參與式的決策模式。

第三，在對圖書館員的評鑑和管理制度方面，由於網路環境對圖書館員的素質要求相對提高。因此，圖書館對一個好館員的定位不再是準時上下班而已，而是必須以能力和工作效率為導向，主動適應時代的新要求之研究發展能力。組織和個人二者都得到發展是圖書館在新環境下更為現實的管理策略，那種依賴監督，把館員視為實現目標的工具的管理方式已經過時，圖書館應該改變對館員的不信任方式，提倡組織和個人共同發展的「雙贏」式管理。

第四，網路環境對館員的形象產生了較大的衝擊。由於資訊的存取方式和讀者需求的改變，導致館員角色的多樣化。僅僅作為文獻的保管者和傳遞者已經不能滿足讀者的要求，館員在新環境中必須充當網路導航員、資訊專家和資訊素養教師等。換句話說，館員必須成為通才，學習能力應成為館員的基本能力。

第五，在圖書館的人際關係方面，網路環境改變了圖書館內部溝通方式和讀者互動的方式，館員們經常通過網路相互聯絡。但網路的利用並沒有減少人們面對面交流的機會。所以「人情取向」在圖

書館中仍然盛行。但由於團隊越來越成為圖書館常見的組織形式。因此，合作與協調也就成為圖書館員的基本精神。

二、重塑圖書館的組織文化

J. C. Vinzart 及 D. H. Vinzart (1996) 兩人曾指出，當組織進行策略管理或其他變革措施的過程中，管理者的重要責任乃是激發並取得特定組織文化的支持。由此論據可知，組織文化在組織變革過程中，不僅不是「被改革」的對象，而應是支持甚至推動改革的助力。因此，要想使組織達成較為理想的效能，就必須重塑圖書館的組織文化。

(一)建立團隊文化

網路環境下的圖書館組織文化必須善於吸收其它文化素養，以建構合理、優秀的文化。團隊文化是現代組織精神必須強調的重要內容。團隊文化的內涵是什麼？團隊之所以稱之為團隊而不是普通工作群體，從文化方面來講是因為它具有下述的文化氛圍：

1. 具有共同的目標和遠景。團隊成員清楚瞭解並認同組織的共同目標和共同願景，認同組織的價值觀，並樂意為之奉獻。
2. 相互信任、相互尊重。團隊成員的技能相互補充，共同努力才能達成組織目標。成員之間形成互相信任、互相學習的氣氛。人人承擔責任，同時享受個人發展的權利。
3. 良好的知識共用氛圍。團隊提倡開發、坦誠的溝通氛圍，成員間資訊渠道暢通，知識共用。
4. 自我管理。團隊工作得到上級充分的信任和尊重，團隊以自我管理為導向，在決策上更為民主，提倡參與，注重個人能力的發揮。

(二)倡導學習型組織的文化氛圍

當我們進入 21 世紀，由於圖書館處於競爭激

烈、變化多端的環境之中，所以引進學習型組織理論，對於圖書館是特別具有啟發的意義。因為在學習型組織當中，學習能力、適應能力以及適應變革能力得以不斷強化；通過創造支援學習等文化氛圍的學習型組織，更有助於知識共用和持續學習，新出現的組織也將擁有更豐富的知識、彈性、速度、權力以及學習能力，來回應嶄新環境變動的。這種新型的組織即為學習型組織，並將擁有以下的能力：(Marquardt, 1996)

1. 對於環境的衝擊能立即的適應並採取必要的措施。
2. 加速新產品及服務的開發，並且與顧客關係密切，以顧客滿意為優先職志。
3. 學習速度快，能夠不斷自我更新，更精於向競爭者及合作者學習。
4. 加速組織部門之間知識的移轉。
5. 允許錯誤發生，並且能夠從錯誤中學習。
6. 縮短執行策略變革的時間。
7. 激發組織內各領域都做持續的改進。

由是，為了培養學習型組織文化，那種等級結構森嚴，論資排輩盛行的管理方式顯然是不利於個人成長和終生學習的，追尋一條能學到更多東西、非線性的成長道路則是更好的選擇。也就是說圖書館的管理者應當力促減少官僚主義、等級制度以及內部派性等壓制館員成長的因素，為館員建立伸展自如的空間，形成鼓勵成長的組織環境。

(三)培育「以人為本」的文化

圖書館的存在，是為滿足讀者對知識、資訊的客觀需求，這是圖書館存在和發展的根本原因；而圖書館之所以能夠存在，依靠的是圖書館人對文化和事業的不懈追求和奮鬥。因此，無論從那方面看，「人」始終是圖書館存在和發展的動力和支柱。(朱曉華，2002)

21世紀管理學應該擺脫20世紀物化的機械式

思維與行動而注入人文關懷，因管理的對象為「人」，而「人」字雖只是簡單的兩撇，但必須相互傾向對方並給予支撐才能站立，而其中支撐的道理即是「尊重」，亦即五個「互」-----互惠、互利、互助、互愛、互信的極致表現，並以彼此「互信」為基礎，達到互動雙贏的人文關懷境界。

近三、四十年來舉世追求經濟發展，偏重科技教育而輕乎人文教育，以致兒童階段的「自我中心期」似乎延續至青少年以至成年期階段，造成社會的日益混亂，組織經營也因著人際關係的疏離和倫理觀念的淪喪而遭受衝擊。人生在世與經營組織一樣，必須要有一套中心思想，以做為個人生活或組織經營的導航系統。這套中心思想是由三個主要的問題所構成：

1. 我是為謀生而活？還是為事業而活？
2. 我喜歡為歲月增添生命？還是為生命增添歲月？
3. 我的主要興趣是為自己謀得生計？還是為自己創造人生？

而這種從個人自我微觀出發的中心思想，它所代表的就是我們立身處世的原則、目標和手段；推而廣之從圖書館宏觀出發即成為圖書館管理上的核心課題……組織理論、管理方法與經營理論。

圖書館人如能建立正確的人生觀，並以此推己及人，必能日漸成長，在組織的天地裡施展抱負，利己利人。那麼，圖書館如何「以人為本」？首先應對讀者發揚人文關照的精神，為讀者提供形式多樣的、更為人性化的服務；其次，以人為本還應充分體現在對圖書館員的關懷和管理上，尤其要致力於營造符合組織與個人共同發展的良好工作和學習氛圍，使館員感受到尊重，從而能自覺地工作，在完成圖書館目標的過程中實現自己的願望。

伍、知識管理的更新

人類從工業社會邁向知識社會時，政治經濟中

心正從「生產」轉向「發現、發明和創新」。知識正成為創新的核心，而職司人類智慧之總匯、學術之銀行與知識之水庫的圖書館，更應進行知識管理的更新以資因應。

一、傳統知識管理模式的不足

傳統的資訊管理經歷了五個發展階段：20 世紀 50 年代，是將文獻與科技結合；60 年代，重點研究資訊處理基本技術，提高傳統圖書館和資訊服務工作效能；70 年代，重點研究資訊處理自動化，管理自動化、聯合編目，電腦檢索系統；80 年代，重點開發聯機檢索系統、區域網路化、現代資訊分析研究與決策支持；90 年代，重點發展 Internet 資訊服務、電子出版、內容開發技術、競爭情報和全球網路化。

電腦技術發生了日新月異的發展，而傳統的文獻組織與管理方法還基本上停留在文獻管理的水準上，形成了巨大的落差與缺口。隨著 WWW 的不斷發展，網路上資訊資源正呈現不斷增多的趨勢，人們發現在大量資訊環境中，資訊的查詢和檢索變得愈來愈困難。詮釋資料 (Metadata) 被用來描述任何 Internet 數據和資源，促進 Internet 資訊資源的組織和發現，已成為網路發展的迫切需要。

80 年代初，著名的資訊學家 Borko 指出：「資訊學的任務就是探索和組織客觀知識」。而現有的組織知識方式（如題錄、索引、文摘、文獻資料庫等）有兩大缺陷：其一、組織的是知識載體----文獻，而不是知識本身；其二、檢出的文獻只含已有的知識，未能揭示其間的內在聯繫，為產生新知識提供營養土壤。因而提出繪製「認知地圖」的任務。（李蔭濤，1988）

美國資訊科學研究所研究人員斯摩爾(H. Small) 提出用思想「網路圖」揭示重大發現。用學術思想「網路圖」來表述重大發現的來龍去脈。

（劉植惠，1994）

「資訊組織」往往被侷限在資訊儲存與檢索系統領域，從資訊、知識和情報三者之間的關係以及資訊污染和知識儲存無序化的角度來看，「資訊組織」有很大的侷限性，不能適應資訊社會乃至知識社會的發展，也不能適應資訊科學的發展。（王知津，1998）

如果說在傳統時代，要想對大量的文獻信息管理深化到「知識單元」層次只是一種無法實現的理想。那麼，網格技術的發展，已經從技術手段上為人類的這一夢想提供了實現的可能性。現在的障礙就在於，傳統的圖書資訊學理論與方法能否對人類迄今的全部知識成果進行全面的梳理與組織，構建起「知識體系」的框架，並確定每個知識單元之間的邏輯關係。因此，我們認為，圖書資訊學的發展已經到了一個新的轉捩點，應該突破傳統的專業角色和視野，朝著建立「知識體系科學」的目標發展。

二、現代知識管理與知識創新

脫胎於傳統圖書館職能的數位化圖書館，其所擁有的資訊資源雖可以通過標題、關鍵字、作者、內容分類特徵等「詮釋資料」進行相關檢索，甚至可以進行簡單的全文詞彙檢索，然而對於「求知者」所要解決的問題來說，並不能迅速而準確地提供全面、系統、針對性的知識資訊。加之這些資料庫在結構、資訊加工標準和質量上的差異，使得資料庫之間的資訊相關、內容相關更加難以實現。在這個意義上，在現有的數位化圖書館建設目標下所開發的知識資源，本質上還只是一本一本「堆積」起來的數位化圖書、期刊。除了資訊量大、檢索查詢速度快等便捷外，數位化圖書館使人們感受到的獲取資訊的手段與方式，依然類似於傳統圖書館的「電腦書目檢索」與「開架借書」。離身處在現代資訊技術水準下的讀者，所期盼基於資訊資源分享所追求的境界還相距甚遠。（王明亮，2002）

「知識服務」理念，不僅明確地提出現代資訊服務業的任務和目標，同時也成爲當今資訊資源分享模式設計的核心指導思想。在這種共用模式之下，人們從知識資源中獲取的乃是針對特定問題的解決方案，即知識。這樣的知識資源的共用方式，才是現代資訊服務業所追求實現的最高境界。

知識標引與檢索是知識創新生產，知識增值管理，知識有效利用的知識鏈研究。每篇文獻的知識是人類知識結構中的一個知識單元，知識單元與知識結構組成了個性知識與共性知識的知識系統。個性知識體現在知識的創新上，共性知識結構表現在知識的完整性上。個性知識單元由最小的知識元素「知識元」所組成，知識元的不同排列構成了不同知識單元之間的差異，知識元也就是知識結構的最小元素，在知識結構中可以由知識元直接組成新的知識單元，這就是知識學習與知識創新的過程。知識元、知識單元、知識結構都以知識資訊的方式來呈現。資訊轉換爲知識是實現知識標引與檢索的關鍵。從人工智能的觀點看，知識是對事實的合理推理的結果。知識的表達與處理可以有多種方法，但最關鍵的是如何實現知識元與知識單元和知識結構之間的消息通信。文本的知識標引過程既能體現出應用知識結構的背景，同時也能作爲識別作者的知識創新點，是一個知識增值的過程。知識檢索是在知識結構中獲取知識的過程，讀者可以通過知識單元間接的獲取知識，更可以通過知識元直接獲取知識。資訊檢索只能通過間接的知識單元資訊獲取文獻。

所以，知識標引與檢索乃是數位圖書館的核心，是實現數位圖書館從資訊服務轉向知識服務的關鍵技術，因此採用知識鏈研究知識標引與檢索是合理的，研究知識元、知識單元、知識結構之間的資訊與知識的變換是可實現的。(溫有奎、賴伯年，2004)

陸、顧客關係的經營

知識經濟時代來臨，組織要懂得創新，才能開創生機。然組織創新的新法門是什麼？密西根大學教授普哈拉 (Prahalad) 及拉瑪斯威米 (Ramaswamy) 在 2004 年「經驗創新的美麗新世界」一文指出，資訊科技高度成熟，全球網路化，產品和服務，不再成爲組織價值創造和創新的唯一重點。組織需要允許個別的顧客經由個人化的互動模式，化被動爲主動，與組織共同建構個別的服務經驗，從而共同創造出獨特的價值。由是，從圖書館的觀點來說就是要應用資訊科技，結合資訊網絡，從與讀者的對話中發掘讀者的獨特需求，和讀者攜手合作，才能落實「經驗創新」。

爲了更加認識圖書館的「讀者」以了解其需求，也爲了使「讀者」體驗到圖書館的改變增加彼此的互動，借用企業界客製化的概念和方法到圖書館，以及強調深刻了解個別讀者的重要性屢被提及。(Keating & Hafner, 2002) 而顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM) 正可以呼應這些觀念以幫助圖書館瞭解不同讀者的不同預期和需求，這不僅對館內資源的建置和服務方向、方式的改進有所助益，對於有效滿足讀者需求和提升圖書館價值都有正面的效果。

一、顧客關係管理的意義

傳統行銷觀念大多爲交易行銷 (Transactional marketing)，其概念係落實於實際交易行爲上，它是一種間斷性交易。間斷交易行爲是一種極微弱的關係形式，只能算是一種商品的貨幣交換。在間斷交易中，每項交易都是獨立的，價格的高低主導整個交換過程，而價格是由市場所決定，買賣雙方在交易前後均無任何互動。在此情況下，產品或服務被視爲一種商品，沒有品牌名稱、品牌忠誠度、品牌偏好及產品的差別，賣方對買方也不會有爲何的

了解，買賣雙方皆視對方為敵手，企圖達到自身最佳的經濟狀態。(Webster, 1992)

Gronroos (1994) 指出交易行銷是指廠商著眼於單一次的交換或交易，分析的單位是單一次的市場交易，廠商的利潤來源就是該次的交易，是一種相當短期的時間觀點。Berman (1996)認為交易行銷是採取傳統觀點的行銷方式，在交易行銷中，顧客通常會使用多重的供應來源，傾向經常地轉換供應商。交易行銷注重單一次交易，買賣雙方在本質上是自利導向供應商和買方都欲尋求短期利潤極大。

由此可知，交易行銷是一種短期的觀點，買賣雙方注重的是單一交易所能立即獲得的利潤，在交易的前後均無何互動或交換，故賣方於該次交易中所給予買方的交易條件，將是買方考慮、購買的重點，亦為該次交易是否成交的關鍵因素。相對傳統「交易行銷」(Transactional marketing)的「關係行銷」，著重與個別消費者發展長期互惠的聯絡網路，並以多元化與個人化的溝通方式與消費者建立關係。關係行銷重視的是長期的關係的建立；而非短期的交易達成。至於忠誠度及轉換情形則可預估未來之市場佔有率。這也是克雷格(Clegg) (2000/蘇育箴譯, 2003)在《深耕顧客心》一書所強調的「格外用心」。而顧客關係管理的概念便因此產生。

關係行銷最早起源於工業行銷，因為在工商業或組織市場中，製造商及客戶的數目有限，多以契約方式進行長期合作，雙方關係密切且相互依存。近年來關係行銷的觀念也被應用於服務業行銷中。(陳昭宏, 2004) Rowley (2002) 強調要和讀者建立「關係」首要之務就是培養並維持讀者之忠誠度，而忠誠度之培養和維持皆仰賴於圖書館過去的服務信譽，同時在電子環境下圖書館可藉由虛擬社群來做關係行銷的工作。由此看來顧客相關資料的擷取與利用，對於圖書館獲取新價值與提升讀

者滿意與忠誠是有其重要和必要性，而 CRM 技術與概念的導入與應用是達到這些理念的有效利器之一。

顧客關係管理最早發展於 1980 年代的美國，其主要重點在收集企業與顧客往來交易以及溝通的資訊，1990 年代則演變為有電話客服中心與支援資料分析的客戶服務功能(Customer care)。在現代，CRM 更結合網際網路與電腦的軟硬體，CRM 的定義延伸至運用資訊科技加以整合企劃、行銷與客戶服務，提供客戶客製化的服務，以提高客戶忠誠度和企業營運效益。(史博言, 1999)

顧客關係管理至今尚雖無統一的定義，但大致區分為三類：第一類強調 CRM 乃經由資訊技術的輔助，整合企業功能、顧客互動管道，乃至於先進的資料庫技術，以探尋顧客需求，提高顧客忠誠與滿意；(Bhatia, 1999) 第二類則將 CRM 解釋為持續性的關係行銷，著重尋找對企業最具價值的顧客，並將顧客加以區隔，以不同產品、通路加以滿足，以提高其貢獻度；(Merlin, Neil, & Muriel, 1996) 第三類則將 CRM 分別由技術與策略面加以探討，除了資訊技術的功能外，更從策略的角度來解讀 CRM 對於組織資源分配的指導作用。(經濟部商業司, 2001) 本文引用 Merlin 等人之第二類定義，以顧客關係管理就是關係行銷，是幫助組織找出有價值的顧客(讀者)，與顧客(讀者)建立關係及有效管理顧客(讀者)關係使雙方獲利。

「顧客關係管理」名詞出現的起因，源自於企業希望能將銷售服務的重心多放在顧客身上，並重視如何經營與顧客之間的關係。因此顧客關係管理在圖書館的應用就是圖書館藉由積極強化與讀者的關係，充分掌握讀者資訊，並充分利用這些資訊，制訂不同的讀者服務模式以及策略應用，以滿足個別讀者的特定需求。(洪毓祥, 2001) 這種系統能使圖書館和讀者間強化彼此關係，並且能使雙方皆互蒙其利。因此，從圖書館的角度觀之，顧客

關係管理的架構可大致可分為兩個平台：一是「維繫讀者關係的平台」(Customer interaction platform)；另一是「讀者知識獲取平台」(Customer knowledge platform)。(陳文華，2000)

二、顧客關係管理的應用

「顧客關係管理」乃是應用資訊技術，大量蒐集且儲存有關讀者的所有資料，並且加以分析，找出背後有關讀者的所有資料，然後將這些資訊用來輔助決策及規劃相關的圖書館營運活動，並且加以實行的一個完整程序。根據陳文華指出顧客關係管理施行七項步驟，如圖 2 所示：

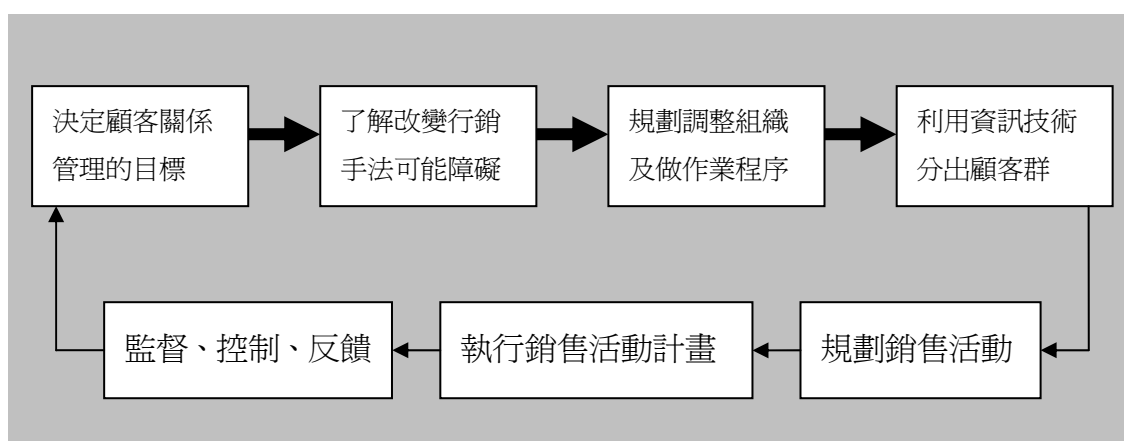


圖 2 顧客關係管理流程

資料來源：「顧客關係管理成功關鍵：高品質的顧客資料」，陳文華，2000，*能力雜誌*，531，頁 132-137。

圖書館的服務目的雖然不在獲利，但讀者是圖書館最重要的資產與動力來源，沒有讀者一切的業務都是徒然！Robert Wedgeworth 於 1996 年第 62 屆國際圖聯大會（The 62nd IFLA General Conference）開幕式上就強調：「在電子圖書館時代裡，讀者是我們真正的上帝。」可見讀者在電子環境中的地位更為重要，因此在電子化的環境下，圖書館本身為了推動各項業務達成使命，勢必要比以往更重視「讀者」邁向「以讀者為尊的時代」。準此，根據上述流程，今後圖書館在經驗創新思維的導引下，顧客關係管理的應用流程如下：

(一)決定顧客關係管理的目標

圖書館首先要訂出顧客關係管理所欲達成的目標，並予以量化。如增加到館率、增加讀者使用

量、提升讀者再使用率等明確的目標。

(二)瞭解改變目前的行銷手法可能的障礙

CRM 講求能在適當的時點，透過適當的通路，針對適當的讀者，提供適當的資訊。這樣的行銷方式比傳統的大量行銷、目標行銷更能滿足個別讀者的需求，所以行銷活動的思維起點，必須由傳統管理者導向的 4P 轉換到讀者導向，講求如何提供對個別讀者而言有價值的資訊。例如 Amazon.com 書店，便利用網路技術，當顧客點選瀏覽某一主題的書群時，該網站會即時在網頁上提供相關主題的書訊，並且記錄顧客購買的書籍種類，日後主動寄送電子郵件，告知顧客相關的書評和出版資訊，這樣的設計節省了顧客找尋相同主題書目的時間，提供了相當有用、方便的資訊，可以

增加顧客重複再購的機率。

但是這種行銷方式的變革，對於傳統圖書館而言並不容易，圖書館在思考改變行銷手法時，必須考慮到可能的障礙，如投資在原有行銷模式的固定成本、網路通路所可能引起的與現有通路的衝突、人力縮減所帶來的組織瘦身問題等，容易使組織喪失了變革的彈性。

(三) 規劃調整組織及作業程序

在圖書館考慮、調整外部行銷活動同時，圖書館內組織的結構和作業程序也必須加以調整。如保險公司預定將原本以專賣特定險種如壽險業務員、產險業務員的業務員分工方式轉為以個別顧客為主，讓單一業務員提供全方位保險服務時，因為銷售的方式改變了，後端佣金計算的組織及保單送件的作業程序也要一併跟著調整。

(四) 利用資訊技術分析找出不同特性的讀者族群

利用資料探勘 (Data mining)、線上分析處理及統計分析等方法，針對經過整合的資訊找出讀者的族群，這樣的分析方法不同於傳統以系所、年齡、性別等變項方式所劃分的讀者群，而是一個全新、且以多個屬性做區分標準的分群方式。

(五) 決定如何經營不同讀者群間的關係、規劃讀者行銷服務活動

在對讀者分群後，接下來就是利用這些資料，做為決策的依據，圖書館必須決定什麼樣的讀者群必須繼續維持且加強關係，什麼樣的讀者群必須吸引以增加圖書資訊使用率？接下來就必須針對特

定讀者群的屬性規劃讀者服務行銷活動。

(六) 執行

規劃好讀者服務行銷活動後，依據為適應新的行銷手法調整的組織和流程，配合新的讀者服務行銷活動加以執行。

(七) 監督、事後控制、反饋

在執行之後，必須監督和控制讀者服務行銷活動的成效，將此次的結果記錄下來，執行並反饋給決策階層，作為下次目標制訂及調整的依據。

雖然顧客關係管理系統被引進國內的時間並不長，因此其所包含的項目不一，不過大致上可分為：(1)關係行銷；(2)資料庫(Database)；(3)企業組織重整；(4)資料倉儲(Data warehouse)；(5)資料探勘(Data mining)；(6)電腦／電話整合式客服中心(Call center)。但面對電子商務(Electronic Commerce, EC)時代的風潮，不論是哪一種產業的MIS單位，都必須思考未來在電子商務環境中，如何由既有的資訊系統，結合最新的網路技術和整體企業資源，進行完善的系統改造，以拓展企業的競爭力，提升上、下游廠商間的合作效益。目前相當重要的企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)、顧客關係管理(CRM)、資料倉儲與供應鏈管理(Supply-Chain Management, SCM)等系統建置，漸漸受到全球企業重視階段，其電子商務、顧客關係管理、供應鏈管理、與企業資源規劃等四個關係密切，環環相扣。(李淑芬、謝坤二，2001) 其四者之關係圖，如圖 3 所示。

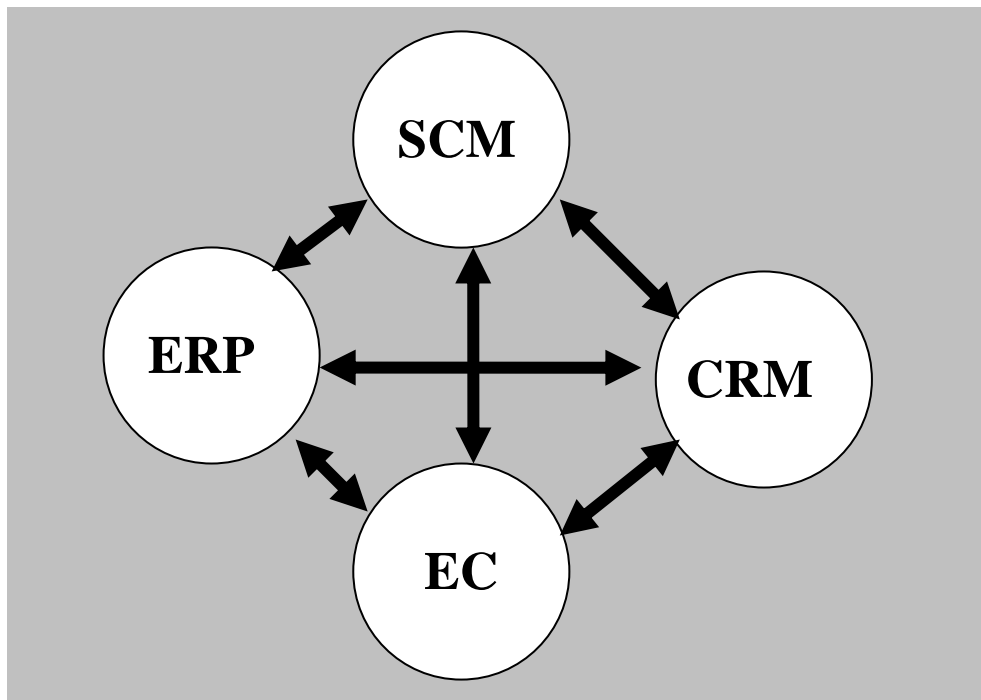


圖 3 EC、CRM、SCM、ERP 之關係圖

唯 CRM 概念的導入和讀者服務關係密切，在此同時，除 EC、SCM、ERP 三者與 CRM 有著密切關係外，知識管理(KM)亦可在顧客關係管理的循環過程中適時的給予支援，而 KM 系統在支援 CRM 的四大步驟有：(1)資料、資訊的搜集；(2)資料、資訊的儲存與累積；(3)資料、資訊的吸收與整理；(4)資料、資訊的展現與應用。(林義堡，1999)也就是說圖書館在導入 CRM 時應注意四個要點：(Keating & Hafner, 2002)

1. 認清讀者的偏好。
2. 館員是否可以透過讀者需要協助的情形區別不同需求的讀者。
3. 館員和讀者間的互動情形是否良好。
4. 基於對於讀者的已知條件，館員如何製定出符合讀者需求的服務與資源。

唯有如此，再透過 CRM 的機制系統必能幫

助圖書館提供更能符合需求的優質讀者服務，達成在最佳時機、提供最適當服務以及資訊資源、給當時最需要的讀者的目標，進而提高讀者滿意度以及忠誠度，使圖書館得以永續經營。

柒、結語

進入 21 世紀，數位化、網路化的資訊革命從根本上推動了圖書館的發展進程，圖書館業務手段日趨多樣化，服務範圍日趨全球化。引進以電腦技術、通信技術為核心的現代資訊技術是加快資訊服務進程的重要一環。現代資訊技術的迅速發展使得圖書館的資訊環境產生了巨大的變化，也呈現出網路化、資訊化、智能化和社會化的特徵。隨著網上資源的豐富和網上參考諮詢工作、網上教育的開展和應用，不僅改變了圖書館資訊資源的結構和獲取資訊的方式，同時也促進圖書館傳統功能模式朝向

開放式、網路式的資訊服務模式轉變；由單一功能向多功能轉變，改變了服務理念。圖書館管理人員不但要明確圖書館的使命充當資訊利用的橋樑、而且導航的作用將變得更為重要。

資訊技術雖然使得圖書館工作變得更加便利和高效，資源分享更加容易實現。然而，只有傳統的方式與現代的資訊技術相結合，人和機器相協調，才能為讀者提供更加優質的服務，也才能提高學術研究和教學水準。因此在網路環境下，圖書館工作人員除了在工作技能和工作效率提出更高的要求，加強自身的學習，具備精深的圖書館專業知識，必要的網路及資訊技術知識以及必要的電腦應用知識和外語知識外，更應具有創新管理的思維與作法，如此才能肩負起「資訊導航員」、「網路諮詢員」等新角色。

不論是整個圖書館事業的創新，還是具體到某一個圖書館的創新，其創新活動面對的都是一個具有不確定性的世界。這個不確定性包括自然的不確定性和社會的不確定性，前者涉及到人與自然之間的不確定關係；後者涉及到人與人之間以及人與社會之間的不確定性關係。要試圖完全消除這種不確定性是理性有限的人類所永遠無法完成的。也就是說，我們不可能設想通過一次創新活動就可以一勞永逸地解決所有問題，創新是一個漸進的過程，是一個多層面的、全方位的、全員參與的綜合工程，它需要在前進過程中不斷調節方向和步伐，以取得最佳效果。因此我們在考慮圖書館創新時，不能強

調任何一方面的創新而忽視其他方面，但也不能對創新所面對的不確定世界心存畏懼、畏首畏尾。應該看到，創新無論是面對自然的不確定性，還是社會的不確定性，尤其是對於人活動於其中的社會，其確定性與人的活動、主觀因素是密切相關。因此我們可以通過分析人與人之間，人與社會之間的關係，認識其規律，進而通過環境影響、道德約束、制度規範等來降低社會的不確定性程度，為提高創新的效率服務。

圖書館文化是副文化，要受到大文化背景的制約和影響，對圖書館文化的界定也應當具有發展的觀念，強調環境的作用。當前我們身處一個急劇變革的社會，知識化、網路化和全球化使不同背景下的跨文化交流愈加頻繁，全球化的過程也是各種文化相互交流、相互衝突、相互融合的過程，人們的價值觀念、思想觀念和道德觀念都受到了強烈的衝擊。圖書館文化既是思想觀念的積澱，又是對它們的創新，但這個創新是螺旋式的上升，是對積澱的提煉和昇華。因此，圖書館文化應當是在一定的社會環境影響下，為全體圖書館館員普遍接受和遵循的價值觀念、行為準則和思維方式等的總和，能集中體現一個圖書館的精神面貌或獨特風格。（高凡、徐引箎，2004）如此才能將創新的想法化為行動綱領，轉化為為日常的經營與管理活動中，進而提昇讀者服務及技術的績效。

（收稿日期：2008 年 3 月 30 日）

註釋

註 1：因應資訊科技的挑戰，圖書館新設立的功能、部門或服務：1.採訪組；2.行政組；3.視聽組；4.書目查證股；5.編覽組；6.視訊組；7.館藏發展小組；8.電腦室；9.人文社會分館；10.資訊組；11.資訊服務組；12.資訊系統組；13.預編人員；14.作業標準股；15.專業發展小組；16.參考組；17.參考資訊組；18.諮詢組；19.期刊組；20.系統資訊組；21.WWW 發展小組。

註 2：電算中心協助圖書館的項目：1.自動化硬體設備維護；2.校園網路之架設；3.電腦／網路及相關設備維修；4.讀者檔之轉檔；5.數位圖書館之建置；6.網路連線與查詢；7.自動化系統之維護；8.協助解決圖書館電腦的問題；9.技術協助；10.網路系統維護；11.硬體／軟體的維護等。

參考書目

- 費瑞爾(Farrell, L. D.) (1995)。重尋企業精神：邁向21世紀成功的關鍵(*Searching for the spirit of enterprise : dismantling the twentieth-century corporation: lessons from Asian, European, and American entrepreneurs*) (項岫芝譯)。台北：牛頓。(原作1994年出版)
- 王明亮(2002年3月8日)。信息資源的高度共享境界與知識服務的產業化。*光明日報*。
- 王知津(1998)。從情報組織到知識組織。*情報學報*，17(3)，230-234。
- 王美鴻(1997)。從組織文化論大學圖書館的組織變革。*大學圖書館*，1(2)，53-58。
- 史博言(1999)。1999年度台灣業者之顧客關係運用現狀調查報告。*電子化企業經理人報告*，3，9-15。
- 石同生(2003)。論圖書館組織結構創新。*圖書情報工作*，2003(8)，106-109。
- 朱曉華(2002)。現代圖書館與傳統人文精神。*圖書情報工作*，2002(2)，5-9。
- 克雷格(Clegg, B.) (2003)。深耕顧客心：12種套牢顧客的創意秘訣(*Capturing customers' hearts*) (蘇育箴譯)。台北：臺灣培生教育。(原作2000年出版)
- 吳建中(2004)。現代圖書館管理的熱門話題(上)。*圖書館雜誌*，2004(8)，3-8。
- 吳英明(2004)。決策者的生活美學、公共哲學與生態倫理學。上網日期：93年12月26日，檢自：<http://www.ncsi.gov.tw/e-paper/contents/special/9309202.pdf>。
- 李淑芬、謝坤二(2001，10月)。電子商務之消費者行為研究：以網路書店為例。在國立屏東科技大學主辦，*第三屆永續發展管理研討會*，屏東。
- 李蔭濤(1988)。布魯克斯認識地圖初探。*情報學報*，1988(4)，267-269。
- 林義堡(1999)。運用資訊科技推動顧客關係管理。*電子化企業經理人報告*，3，35-37。
- 洪毓祥(2001)。顧客關係管理系統架構與實務。上網日期：90年12月7日，檢自<http://www.iiiedu.org.tw/COURSES/900816-v02/default.htm>。
- 高凡、徐引箎(2004)。從創新看圖書館文化的建設。*圖書情報工作*，48(8)，61-64。
- 高希均(1985)。經濟學的世界。台北：經濟與生活出版公司。
- 陳文華(2000)。顧客關係管理成功關鍵：高品質的顧客資料。*能力雜誌*，531，132-137。
- 陳昭宏(2004)。顧客關係行銷、關係品質與資訊科技。*T&D 飛訊*，28，1-12。
- 普哈拉(Prahalad, C.K.)、拉瑪斯威米(Ramaswamy, V.) (2004，2月)。經驗創新的美麗新世界(賴俊達譯)。*遠見雜誌*，212，199-214。
- 黃麗虹(2002)。網際網路應用對大學圖書館組織文化之影響：以五所大學圖書館為例。未出版之博士論文，國立台灣大學圖書資訊學研究所，台北市。
- 溫有奎、賴伯年(2004)。網格技術將推動知識管理革命。*情報學報*，23(1)，124-128。

- 經濟部商業司(2001)。1999 年度台灣顧客關係管理運用現狀調查報告。《電子商務導航》，2(13)。上網日期：90 年 7 月 4 日，檢自 <http://www.ec.org.tw/>。
- 劉植惠(1994)。兩種新型的情報產品：《超級雜誌》和《科學地圖冊》。《情報理論與實踐》，1994(6)，47-48。
- 歐斯本(Osborne, D.)、蓋伯勒 (Gaebler, T.) (1993)。《新政府運動》(*Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*) (劉毓玲譯)。臺北：天下文化。(原作 1992 年出版)
- 潘文章(1987)。《企業管理：導論、功能、革新》。台北：著者。
- Barzelay, M. (1992). *Breaking though bureaucracy: A new vision for managing in government*. Berkeley: University of California Press.
- Bhatia, A. (1999). *Customer relationship management*. U.S.A.: Don Hull.
- Berman, B. (1996). *Marketing Channels*. New York: John Wiley & Sons
- de Klerk, A. & Euster, J. R. (1989). Technology and organizational metamorphoses. *Library Trends*, 37(4), 457-468.
- Gronroos, C (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-30.
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucracy type. In C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.), *The post-bureaucracy organization: New perspectives on organization change*. New Delhi: Sage.
- John, R. S., James, G. H. & Richard, N. O.(1997). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Keating, III J. J. & Hafner, A. W. (2002). Supporting individual library patrons with information technologies: Emerging one-to-one library services on the college or university campus. *Journal of Academic Librarianship*, 28, 426-429.
- Lee, S. (1993). Organizational change in research libraries. *Journal of Library administration*, 18, 129-143.
- Lee, S. (2000). *Organizational culture of academic library*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York : McGraw-Hill.
- Merlin, S., Neil, W., & Muriel, W. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29(5), 675-683.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government work: How entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. M. A.: Addison-Wesley .
- Osborne, D. & Plastrik, P. (1991). Government reform and reorganization in an era of retrenchment and conviction politics. In A. Farazmand (Ed.), *Handbook of comparative and development public administration*. New York: Marcel Dekker.
- Roberts, N. C. (1992). Public entrepreneurship and innovation. *Policy Studies Review*, 11, 55-74.
- Rowley, J. E. (2002). CRM through your website. *Library & Information Update*, 1, 44-45.
- Sannwald, W. W. (2000). Understanding organizational culture. *Library Administration & Management*, 14(1), 8-14.
- Schein, E. H. (1992). *Organization culture and leadership*. (2nd ed). C.A.: Jossey-bass Publishers .
- Schumpeter, J.A. (1939). *Business cycles*. (Vol.1) New York: McGraw-Hill, as cited in Roberts, N. C. (1992). Public entrepreneurship and innovation. *Policy Studies Review*, 11, 55-74.
- Vinzart, J. C. & Vinzart, D. H. (1996). Strategic management and total quality management: Challenges and choices. *Public*

Administration Quarterly, 20(2), 201-219.

Webster, C. (1992). What kind of marketing culture exists in your service firm? *Journal of Services Marketing*, 6(2), 54-68.

Wedgeworth, R. (1996). A view toward library users. *IFLA Journal*, 22(4), 277-279.

Younger, J. A. (1990). University Library Effectiveness: A Case Study of the Perceived Outcomes of Structural Change. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.