

101年特種考試地方政府公務人員考試試題

代號：32570

全一頁

等 別：三等考試

類 科：圖書資訊管理（選試英文）

科 目：圖書館管理

考試時間：2 小時

座號：_____

※注意：(一)禁止使用電子計算器。

(二)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

- 一、教育部於民國 100 年委託國家圖書館研訂「全國圖書館發展政策及推動策略」，請說明其內容大要及此份政策文件對我國圖書館事業發展的重要性。（25 分）
- 二、試述影響公共圖書館空間設計的因素，以及近年來公共圖書館建築規劃和空間設計的趨勢。（25 分）
- 三、試述圖書館如何進行服務過程管理及服務系統設計，並舉實例說明（如自助借還書服務）？（25 分）
- 四、試述現代公共圖書館管理者所應具備的管理技能。（25 分）

申論題解答

一、【擬答】

在「全國圖書館發展政策及推動策略」中提及，我國圖書館事業面對公民享有文化權利的影響、各國競相推動閱讀政策的熱潮、高齡化與少子化的趨勢、網際網路興起的衝擊、數位內容產業的發展的變遷與挑戰，提出我國未來十年圖書館事業發展需因應的十項重大課題。

(一)〈圖書館法〉及各類型圖書館營運基準修正之必要：為因應社會變遷，在實務上，該法及基準仍有若干修正之處，將進行檢討並予落實。

(二)圖書館組織與體制面臨的困境：國家及國立公共圖書館隸屬於教育部社會教育司；直轄市（五都）層級圖書館，除臺北市隸屬於市政府教育局外，其餘隸屬市政府文化局；公共圖書館究應隸屬教育部（局）或文化機關迄未完全定案，依〈圖書館法〉中央主管機關係教育部。綜觀各國圖書館事業的發展，統籌規劃全國圖書館事業發展的上層組織至為重要，對健全各類型圖書館及全國圖書館事業發展確有極大功用。

(三)圖書館人力資源的規劃：有關圖書館人員的質量議題是日前圖書館事業發展最大的瓶頸，民國 89 年中華民國圖書館學會《圖書館事業發展白皮書》指陳圖書館事業服務人員編制不足，與專業素質問題迄今普遍未得改善。尤以中小學圖書館最為困難。另者，圖書館人員專業知能與時俱進是推出有效服務的基石，目前圖書館人員繼續教育缺乏整體規劃，有待改善。

(四)青少年閱讀服務：世界各國政府莫不訂定閱讀政策，主導推動結合圖書館、學校、企業、媒體、社區、家庭等各種力量相輔相成，力求閱讀風氣全面推廣生根，永續經營。尤其目前各國開始致力於提升國民閱讀素養，甚至將之視為工業化國家經濟表現的關鍵因素及國家教育表現的指標。鑒於閱讀風氣推廣及閱讀習慣的扎根，更是需要從根做起，因此中小學圖書館就扮演前線尖兵的角色，所以強化改善中小學圖書館經營管理體質，是扎根閱讀至為重要的第一步。

(五)網際網路時代對圖書館的挑戰：網際網路的發展，改變了圖書館傳統上的蒐集、選擇、組織、傳佈及利用資訊的方法，使得圖書館的服務項目與型態朝向多元化發展，例如提供網路查詢、多媒體隨選視訊以及數位化資源等服務。我國圖書館逐漸成為實體（紙本）與數位兼具的「複合式圖書館」（hybrid library）經營型態，同時承擔傳統圖書館與現代數位圖書館雙重角色與功能。雖然影響了圖書館行政管理甚鉅，但網際網路也帶給業務發展的新思維及新契機。

(六)搜尋引擎搜尋功能強大：資訊及網站從網際網路上快速成長，透過搜尋引擎如 Google、Yahoo!奇摩等，使人可以輕易探索整個網路世界。以 Google 為例，它已成為人人找資訊的利器，除搜尋功能以外，還提供許多網路應用服務，Google 的圖書搜尋、學術搜尋、影片搜尋、頁庫存檔、電子書服務，其便利的搜尋，令人驚豔；但在搜尋便利之餘，如能進一步對資訊進行判斷和分析，使更精確，將對使用人產生更大的效益。在這個議題圖書館如與搜尋引擎的合作，將創造包括使用人在內的三贏。

(七)圖書館資源組織規範國際化：因應國際資源組織趨勢，精進分類編目規範，提升數位多元數位內容與媒體之書目服務，十分重要。例如國圖、大學圖書館與美國國際圖書館電腦中心（Online Computer Library Center，簡稱 OCLC）合作，成功地將我國出版品書目資訊匯入 OCLC 聯合目錄 WorldCat，可使國外圖書館，尤其是東方圖書館（部門）可據以進行中文出版物之採購和編目，以推廣我國出版物之利用，此類合作將持續進行。

(八)核心學術期刊的完整典藏：學術期刊對學術研究的重要性，已毋庸置疑，各學術圖書館都極力購置。在圖書館

購書經費逐年縮減的情況下，捉襟見肘，備感艱辛。圖書館刪減紙本期刊的訂購，隨市場的變化，投入訂購電子資料庫；同時利用館際互借及文獻傳遞服務取得期刊論文資訊。由於數位資訊成本甚高，資源共建共享與合作館藏的趨勢已然形成，但利用所面臨的著作權授權，有待從速成立有關語言著作之著作權集體管理團體及規劃簡單便利的授權付費系統。由於大型出版集團採取市場併購行動，學術資訊的商品化，臺灣完整的期刊文獻保障，受制於國外廠商。

(九)全國性數位資源發展策略的研究與制定：就館藏數位化、數位資源徵集、數位資源法定送存、網路資源蒐集與整理、數位資源重整與著作權取得、落實機構典藏等面向，檢視國內發展狀況，並參酌國外相關計畫，採合作機制，訂定發展策略，成立「全國數位資源保障與服務中心」，用以實現。

(十)擴大國際圖書資訊界活動的參與：鼓勵圖書館界主動參與國際活動，如國際圖書館協會暨機構聯盟(International Federation of Library Associations and Institutions, 簡稱 IFLA)、美國圖書館學會(American Library Association, 簡稱 ALA)、太平洋鄰里協會(Pacific Neighborhood Consortium, 簡稱 PNC)、世界數位圖書館(World Digital Library, 簡稱 WDL)、亞洲研究學會(The Association for Asian Studies, 簡稱 AAS)等，培養圖書館國際事務參與人才，深化經營國際圖書館界友好關係，建立互動合作機制。

圖書資訊事業深受社會快速變遷與全球多元挑戰之影響，故需凝聚各方共識，設定明確發展方向，以針對各項重大課題謀求解決良方與採取實際行動。我國圖書資訊事業之願景有七項：

(一)厚植圖書館營運基礎，健全行政體制，使國民都能樂於享有完善之資訊與圖書館服務。

(二)增進圖書館人員專業素養與知能，並具研究能力，因應社會變遷與發展趨勢，開創新興服務。

(三)推動全民閱讀，提升閱讀及資訊素養，邁向終身學習社會。

(四)充實各類型圖書館紙本及數位典藏，籌設高密度紙本文獻聯合典藏館(中心)，建構文獻利用保障系統。

(五)規劃全國性數位資源發展策略，透過館際合作，共建共享，合作建置與運用。

(六)建立我國學術性知識生產、典藏與傳播機制，尋求國內外圖書館與資訊機構合作，確保數位典藏及便利的可得性。

(七)擴大國際資訊與圖書館界交流與合作，深化耕耘，提升臺灣在國際上的能見度與影響力。

二、【擬答】

公共圖書館可能有諸多因素，無法建造新館取代老舊館舍，亦無法遷移至新的據點服務讀者，大部分老舊館舍受限於法規所規定的使用年限、改建條件，或是受到經費難籌的情況，仍然必須繼續使用。老舊圖書館建築外觀，可能形式刻板，可能存在著龜裂漏水和磁磚脫落的問題；內部空間可能採用固定隔間，難以彈性調整，或是無法符合現代化的科技服務需求，對銀髮族、青少年和兒童而言，也不是一個友善的空間，更遑論美觀及閱讀氛圍，於是近年來很多圖書館紛紛提出建築整修和空間改善計畫，往往能賦予老舊圖書館建築新的生命。而針對館舍老舊問題，圖書館可以考慮各種替代方案，其中，圖書館整修，包括重新裝潢、修繕及更換設施設備，被視為較經濟的改造方式，可解決大部分的館舍空間問題。經過審慎規劃、用心設計，並得到社區民眾支持，通常可將具有悠久歷史的老舊建築翻轉成有價值的 21 世紀學習中心。

空間改善工程已成為我國公共圖書館有嶄新形象及服務的契機，不過，仍存在若干問題，值得我們重視。

(一)建築師無規劃設計圖書館經驗，對圖書館服務特性及空間需求不瞭解。

(二)經費額度不足，提出的改善方案差距過大。

(三)過度裝潢、強調設計、犧牲功能、不切實際。

(四)鄉鎮圖書館缺乏專業人力及空間規劃知能，依賴學者專家給予改善意見。

(五)咖啡餐飲服務空間不符國人的圖書館使用習慣。

(六)未確實評估館舍空間使用狀況，提出改善需求計畫。

(七)空間改善以個人喜好為考量，主管異動，空間也跟著調整。

(八)作業時間倉促，無法仔細評估需求。

(九)未考慮日後維護的人力及經費成本。

近年來，公共圖書館建築和空間改造的特色包括：

(一)開創一個歡迎及吸引人的圖書館空間。

(二)提供館藏成長的空間，並可容納新的資料型式。

(三)增加電腦工作站數量。

(四)提供藝術展示、演講及文化活動的空間。

(五)將所有兒童服務統合在一個具功能性，且友善的空間。

(六)提供較低的書架及較寬的走道，增加硬體設施的親近性。

(七)加入節能和永續特性設計。

規劃設計良好的圖書館建築意象，不但在外觀上有新的風貌，在內部空間上也能兼顧美學和功能，成為吸引民眾上門的社區生活中心；另外，有些圖書館建築具有歷史意義，值得保留，然而，如何在保持原有建築的風貌下，加以整修成現代化的圖書館，亦是一大挑戰。公共圖書館的空間改善是打造符合現代化圖書館服務需求的館舍空間、提升服務及作業品質、改變圖書館形象的最佳機會。空間改善的成敗端賴圖書館、建築師及施工廠商三方的充分配合；透過館方審慎的規劃及明確的需求、建築師的最佳設計、以及施工廠商的品質保證，才能打造一個受歡迎、且作業方便的公共圖書館。

三、【擬答】

卓越的服務不是偶然的。卓越的服務是規畫管理的結果，從服務的設計到服務的提供，從保持高效率的作業到確保服務品質的良好與一致，都需要規畫，都需要管理。商品是有形之物，可以稍後再製造、銷售或使用。服務則是無形和易逝的，服務的製造和消費是同時發生的（幾乎是同時的）、這些定義似乎是很直接，然而服務和產品不見得可以這麼清楚的區別。

服務過程管理是從服務概念的建立，到藉由各種服務分類來思索）服務定位，然後擬定與分析各種服務方案的，接著是服務策略的訂定，服務提供系統的設計，最後提昇內在服務品質與外在服務價值。服務系統的設計牽涉數項議題，包括：位置、設備的規畫、動線的安排、服務提供者的服務程序和工作描述、服務品質的評量方法、顧客參與的程度、設備的選擇，以及適當的服務能量。而服務系統設計是創意的展現，如何從服務組合的觀點整合各項資源，推出獨樹一幟的服務，是值得深思的問題。

以自動借還書為例，根據服務過程設計的分類方式，可以從四個方向來思考服務系統設計的原則，包括：1.生產線方法、2.將顧客視為共同生產者、3.顧客接觸、4.資訊授權。從生產線方法來看，自動借還書系統要考量到個人差異，第一次使用的人會不會有使用上的障礙，或是行動不方便的人對於自動借還書系統的高度是不是有困難，需不需要提供個人化的服務。其次是將顧客視為共同生產者，透過自動借還書系統可節省圖書館人力的支出，應用顧客本身的勞力來取代服務提供者的勞力，分散服務需求。顧客接觸方式不一定要直接接觸，以讀者自動

借還書系統為例，即可透過技術（自動借還書機器）輔助，不需要高度接觸讀者。最後是資訊授權，資訊科技使顧客得以在服務過程者採取較為主動的角色，就如同讀者自行使用借還書系統一般，更自主且更有主導權。

服務管理者的困擾是很難界定其產品。原因之一是因為服務具有無形的性特性，原因之二則是顧客參與服務的提供過程，顧客是透過參與來建立其全程的服務經驗。舉例來說，讀者到圖書館來借書，環境和館藏對讀者而言是同等重要的。同樣的，流通服務人員的態度和排隊時間的長短，也都會影響讀者對圖書館的印象。對於圖書館而言，思考服務過程管理以及服務系統設技是建立圖書館形象重要的一環。

四、【擬答】

圖書館管理的目的旨在群策群力、事竟其功地達成社教目標，然書刊費用的日漸高昂、網路科技的急速發展、整體經費的緩慢成長、人力資源的明顯不足，在在呈現圖書館經營的窘境，歐美諸國自七〇年代以降各類型圖書館莫不採行節約式管理（Austerity Management）力求樽節公帑，物盡其用，以減少成本、獲致效益；八〇年代之後，圖書館管理尤踵隨企業管理（Business Administration）步伐，引進重建工程（Reengineering）與全面品質管理（Total Quality Management, TQM），試圖致力組織發展，俾能維持圖書館經營之效率與效能。

在經費方面將圖書館劃分為許多績效單位（Performance Unit），鼓勵館員積極參與預算編製，體會財力惟艱，並由其訂定標準，鑑衡業績，藉生產力掌握經費的收支，同時以產出（output）來爭取上級撥補經費。適應動盪環境的變遷，配合組織成長規模，在每一預算項目上酌加些微安全邊際（Safety Margin）以備不時之需，此外，善用臨時預算、追加預算、彈性預算也屬管理者必備的管理技能。面對資訊科技的衝擊，圖書館各資料類型費用應重新分配，在「雙軌並行制」前提下，各項資料類型支出可依專門圖書館、大學圖書館、國家圖書館、學校圖書館及公共圖書館漸次減少線上書刊花費，相對的即逐步增加紙本書刊的經費，即以國家圖書館為分水嶺呈現一常態分配圖樣，藉以作為重新分配經費的基準。線上資料庫檢索、文獻傳遞服務、專題選粹服務可採行「受益者付費」策略。網路資源可採聯盟（Consortia）方式以分擔成本、享受成果。

圖書館員額緊縮，運用有限人力以達成組織目標，「人」是組織惟一寶貴的資產，圖書館事業在員額緊縮的當頭，為求「人人有定事，事事有定人」的境界，宜積極從組織發展（Organization Development, OD）著手，做到人力素質更新的目標，譬如：1.講究「職務輪調（Work Rotation）」、「職務擴大化（Work Enlargement）」、「職務豐富化（Work Enrichment）」的具體實現，讓館員接受工作挑戰，以便於現有人力可靈活運用及調整。2.響應政府「終身學習」政策，館方積極推行館員繼續教育（Continuing Education），進而建立圖書館生涯管理系統（Career Management System, CMS）以確保圖書館員工之活力，從而締造圖書館生產力巔峰。圖書館是一公有財，基於資訊商品化趨向，「天下沒有白吃的午餐」的理念也同樣適用於圖書資訊產業；世變日亟、世代交替之際，圖書館財源日感不足，酌收規費或以價制用以養成世人珍惜資訊資源的考量，「受益者付費」已經成為增加圖書館財政收入的另一方式，然如何擬定合理使用費用，是館方與讀者群（User Group）共同關切的問題，應採市場滲透訂價（Market-Penetration Pricing）策略，以便利價格酌收費用，避免「資訊富、資訊貧」畸型發展。訂定收費標準須參酌「一般法律原理」，如平等原則、比例原則、禁止不當結合原則等法理的揭示。

資訊爆炸、系統不靈、經費拮据、員額緊縮、空間短少等諸多不利因素，使得跨世紀的圖書館事業面臨捉襟見肘的經營困境，資源患寡而非患不均均是現今圖書館管理實務最佳的寫照；申言之，圖書館營運流程裡，技術服務、讀者服務、人力資源、財務管理及研究發展等各種事業機能（Librarianship Functions）所引發的匱乏，正有待管理者運用管理機能（Managerial Functions）以補強之。