

參加第三屆圖書館領導研修班紀要

彭 慰 國家圖書館採訪組兼特藏組主任

一、前 言

第三屆圖書館領導研修班：二十一世紀數碼化 / 印刷資源並存的複合式研究圖書館：領導面臨的新挑戰 (The 3rd Annual Library Leadership Institute: The 21st Century Digital/Print Hybrid Research Library: Challenges for Leadership) 於 2005 年 5 月 22 日至 25 日假澳門大學國際圖書館舉行。這是繼 2003 年及 2004 年香港大學圖書館分別在香港及深圳開辦圖書館領導研修班後，第三次舉辦，本屆研修班係由香港大學圖書館、澳門大學國際圖書館及香港高校圖書館館長聯會顧問委員會聯合舉辦。

由於資訊管理及領導方面的發展瞬息萬變，因此該研修班希望透過留宿研習，提供東亞地區的圖書館館長及高級館員進修學習相關的新技巧。經由來自美國、香港及大陸各經驗豐富的資訊專家悉心講解，傳授經驗，並安排小組課程討論。其主要目標如下：

- (一) 提升和加強東亞地區的學術及研究圖書館館員的領導和管理技巧。
- (二) 加強東亞地區各學術及研究圖書館間之關係，促進彼此的合作。

該研修班並非一個學術會議，或是講習課程，而是要求學員全程投入，去探索自己的領導及管理模式，同時從導師及其他學員的身上學習新的技巧，研修活動集中探索個別管理者在複雜和不斷改變的圖書館環境中所擔當的角色。共有來自臺灣、香港、澳門、大陸、新加坡及菲律賓等地區的學術圖書館館員 45 人參加，學員大多係大學圖書館重要幹部，其中來自臺灣的有 5 人，包括國立雲林科技大學圖書館黃純敏館長、國立臺灣大學圖書館特藏組邱婉容組長、輔仁大學圖書館沈育賢小

姐、陳智泓先生，以及國家圖書館彭慰主任。

授課教師包括美國新英格蘭圖書資訊聯盟 (NELINET, Inc.) 執行長何申 (Arnold Hirshon)、香港城市大學圖書館景祥祐館長、香港大學圖書館彭仁賢館長 (Dr. Anthony W. Ferguson)、澳門大學國際圖書館潘華棟館長 (Dr. Paul Poon)、香港大學圖書館蘇德毅副館長 (Peter Sidorko)、北京大學圖書館館長助理張紅揚女士等 6 位學者專家。

培訓課程內容包括：有效率的領導、如何駕馭技術轉變、合作項目的性質轉變、訂購和洽談商業電子資源、小組及團隊合作、數碼化館藏發展及管理、圖書館的未來等。課程中並安排個案研究，透過學員共同討論，運用研修中學到的技巧，找出可行的解決方法，在研修課程結束時報告各組研究結果。



澳門大學圖書館潘華棟館長 (左立者)、香港大學圖書館彭仁賢館長 (右立者) 互贈紀念品並與全體學員著班服合影 (2005.5.22)

二、研修課程簡介

為期 4 天的研修班課程安排十分緊湊，5 月 22 日上午報到，午餐後即開始上課。首先是香港大學



圖書館彭仁賢館長在開幕式的致詞，他從管理、館藏、使用者等不同角度，分析比較傳統圖書館及現代圖書館的不同。澳門大學國際圖書館潘華棟館長則以大學圖書館的數位圖書館發展為題演講，並介紹該館的概況及未來發展。最後，由香港大學圖書館蘇德毅副館長介紹上課、分組討論、及個案研究方式。

所有學員分成8組上課及討論，每組約6人，幾乎每堂課都有討論課題，由小組成員輪流當主持人、代表報告及參與討論。希望藉著討論激發創意思考，並培養團隊合作的精神及解決問題的方式。討論後由各組報告討論結果，與全班分享。



彭慰主任攝於研修班會場入口（2005.5.24）

這次課程共計12個討論主題，分別簡述如下：

- (一) 學習創意思考及發揮團隊精神：介紹創意思考的步驟、方法、團隊合作時應有的精神、小組成員的角色分配及態度。
- (二) 認識及管理資訊科技變遷：介紹最新的資訊科技的變遷，如無線技術、無線射頻辨識系統（RFID）、附全圖像投影功能的手機將取代掌上型電腦或手提電腦的螢幕，網路標籤（Web Tagging）的優缺點等。
- (三) 合作本質的改變：介紹大學的環境變遷、圖書館與各學系、教師、學生及資訊網絡中心的合作，以及館際合作等發展趨勢，如發展機構儲存庫、聯合線上參考諮詢、共建紙本及電子資料儲存庫等。
- (四) 使用者對資訊內容及使用期望的改變：介紹Google的影響、Google Scholar的發展及其優缺點、網路內容在文件共享的限制、圖書館設備長程規劃。
- (五) 圖書館服務與資源分配：經濟分析：以經濟矩陣的概念，介紹圖書館的投入及產出分析或成本及效益分析。
- (六) 商業電子資源管理：第一部分——電子館藏管理：介紹電子資源的有效選購方法、評估要素、館藏發展政策及使用評估，以及教育訓練與學術出版等其他考慮因素。
- (七) 商業電子資源管理：第二部分——談判與使用授權：介紹商業電子資源內容談判相關問題，如使用授權、文獻傳遞、歸檔、Google Scholar及Google Print等，典型的使用授權書的內容及相關問題。
- (八) 非商業性的電子資源：介紹免費的電子資源如Wikis, Science Commons、Open Access及另類出版等，由圖書館建立電子資源的機構儲存庫相關問題。
- (九) 紙本與電子館藏的平衡：由時代的改變探討紙本與電子館藏發展的區別及管理差異，以及新的館際合作模式——建立一個可靠的電子存儲共用「孤本」倉庫，如Five Colleges每個JSTOR期刊保留一本。
- (十) 接受挑戰與接創造機會：現代學術圖書館面對有效人力資源管理：以北京大學圖書館為例，介紹該館的人力資源管理及人事管理改革與崗位聘任的做法。
- (十一) 策略、方法與營運計畫：介紹策略規劃的研擬方式、內容結構、重點，如背景與構想、環境綜覽（SWOT分析）、使命、願景、價值觀、目標、項目開發標準、成功準則等，以及業務營運計畫的內容大要，如營運目標、年度目標、財務計畫、年度預算、組織圖、營銷計畫、客服計畫與測量尺度等。
- (十二) 圖書館的未來：介紹圖書館未來發展的關鍵、應採取的行動及未來發展方案的規劃。

大部分的課程主題由美國新英格蘭圖書資訊



聯盟 (NELINET, Inc.) 執行長何申 (Arnold Hirshon) 主講, 僅「圖書館服務與資源分配: 經濟分析」由香港城市大學圖書館景祥祐館長主講, 「接受挑戰與接創造機會: 現代學術圖書館面對有效人力資源管理」由北京大學圖書館張紅揚女士主講。

何申執行長的經驗十分豐富, 曾在多所名大學的圖書館擔任重要職務, 在資訊服務集團採購、管理及技術方面之著作甚豐, 積極參與圖書館集團國際合作機構的工作, 為發展中國家服務跨國集團的顧問, 曾任美國圖書館館藏及科技服務協會 (Association for Library Collections & Technical Services) 前主席, 經常於美國及全球各國講學。他上課時採用的簡報聲色俱佳, 生動活潑, 講解十分清楚。

個案研究討論的課題為研擬一所虛擬大學圖書館的五年發展計畫, 依據該館所臨的問題及環境的改變, 各組分別就經費預算、讀者服務、館藏發展、建築設備、資訊網絡、組織人員、技術服務、館際合作等項提出解決方案, 各組個案研究報告簡報已上網, 網址為 <http://lib.hku.hk/leadership/2005.html>。

三、澳門圖書館參訪

研修班期間, 澳門大學國際圖書館曾安排參觀該館, 課程結束後, 香港大學圖書館及澳門大學國際圖書館安排學員參訪澳門中央圖書館總館及其何東分館。以下分別介紹參訪圖書館概況:

(一) 澳門大學國際圖書館

澳門大學國際圖書館主要服務對象為大學師生, 其中教職員 382 人, 學生 5,942 人。全館正式工作人員 31 人, 年度經費預算約 1 千萬元澳門幣。新館於 1999 年 11 月落成啟用, 樓高 5 層, 面積 15,000 平方公尺, 外型設計獨特, 遠望像由三本書及一只光碟組合而成, 全館採用中央空調。預計能容納 20 萬冊藏書, 設有閱覽席位約 400 個, 目前共有 120 個網路接口分散於圖書館大樓各處, 讀者可直接連接校園網及互聯網, 查找所需資料與收發訊息。

圖書館地下二層為停車場、餐廳及書店, 地下一層為儲存區及過期報紙室, 大廳為參考服務櫃臺、流通服務櫃臺、英文寫作及專題輔導中心、文獻中心、參考書區、多功能廳、會議廳、導覽室及電子閱覽室, 一樓為圖書館的普通書庫、澳門資料室、古籍特藏室、技術服務辦公區、影印室、新書瀏覽區、會議室及四間個人自修室。二樓為消閒閱覽區、期刊區、視聽資料室、多媒體區、行政辦公區、電腦操作室、三個小組討論室。

該館藏書超過 193,000 冊, 其中中文古籍 12,000 餘冊, 期刊 3,244 種, 電子資料庫 70 種, 電子期刊逾 17,000 種。另有二項特藏, 其中澳門資料特藏, 主要收藏澳門本地及外地出版有關澳門的出版物, 包括專書、學報、論文集、學生刊物、學生論文、場刊、目錄、手冊、畢業校刊、入學指南、期刊、統計資料、公司及機構年報、通訊、法院判決、視聽資料等, 共計 5,000 多種資料。另有文獻中心蒐藏聯合國、歐洲聯盟、北大西洋公約組織、世界銀行、世界貿易組織、亞洲發展銀行、國際勞工組織、聯合國教科文組織、世界糧食計劃署等多個重要國際組織的出版物, 約有 8 千種書刊資料, 另有為數不少的光碟資料。其電子資源來源包括採購引進、網路連結、自行建置等三種。自行建置的資料庫有澳門日報學海版標題索引、澳門報章剪報索引 (已停)、澳門會議論文索引 (Macau Conference Papers Index)、澳門大學博碩士論文 (UM Master Dissertations)、American Movie Archive、Chinese Rare Books、University Publication 等, 未來將與澳門各圖書館合作建置澳門中文期刊論文索引, 並與香港中文大學建置的香港中文期刊論文索引連結。

圖書館自動化作業原採用美國的 DYNIX 系統, 自 1992 年 12 月購入, 編目、線上目錄、流通等三個子系統在 1993 年 9 月全面提供服務, 1995 年採購及期刊子系統亦相繼投入服務。2004 年 1 月轉換新系統 Innopac。

該館充滿藝文氣息, 各處懸掛名家書畫作品, 大堂入口擺放了一座由陳香梅基金會送贈的千禧寶鼎, 是目前世界最大的四腳銅方鼎。空間雖不太大, 但給人溫馨舒適的感覺。對於重要贈書者的



謝意以銅製名牌展示於館內，令人印象深刻。館內的布置很活潑，在服務臺後方有一大幅海報，宣示其服務承諾——以讀者為本。

澳門大學國際圖書館手冊印刷精美、圖文並茂，其內容包括該館的願景、任務、簡介，圖書館的服務除館藏閱覽、流通、館際互借、文獻傳遞、參考服務外，尚有專題研究輔導及英文寫作輔導、圖書館利用指導，並提供各項服務設施，如演講廳、多功能廳、視聽教室借用，以及掃描、列印及影印等設備等。隨時歡迎讀者推介圖書資料，另設新書特快編目服務，在一定天數內（如5本以下2天，10本以下4天，餘類推）完成讀者指定的新書編目，並即時通知讀者到館取書。

澳門大學圖書館是澳門規模最大的圖書館，不斷引入國內外的新技術，向讀者提供優質的管理與服務。不但要成為珠江三角洲地區最具發展潛質的圖書館，而且更要成為連接歐洲與葡國各圖書館的橋樑，校方有鑒及此，為使圖書館的資源得以充分為澳門市民所利用，2000年1月開始對外開放給澳門市民使用，藉以提升該地區人員科研能力。

（二）澳門中央圖書館

澳門中央圖書館隸屬文化局，創建於1895年，是澳門最大的公共圖書館網絡，由總館及6個分館組成，總藏書量約50萬冊。

澳門中央圖書館服務範圍多元化，包括辦理讀者證、影印服務、查閱《澳門特別行政區政府公報》、圖書及報刊閱讀／借閱、查閱微縮資料、澳門資料參考諮詢服務、逾期報刊閱覽、寬頻上網服務、電子化新聞資訊、網上電子學習課程、發售文化局出版品。出版者也可透過館內的國際標準書號中心，申請國際標準書號（ISBN）、國際標準期刊號（ISSN）和國際標準錄音錄像資料代碼（ISRC）。

澳門中央圖書館總館前身為澳門國立圖書館，1983年遷往現址。座落於荷蘭園大馬路的館址，屬20世紀初期新古典主義的住宅建築，面積1,445平方公尺。其建築雖老舊，但內部設施卻很新穎，設計屢見巧思，配合服務創新，充分利用有限空間。不久之後，其技術服務部門將遷往河東分

館旁新建大樓，以紓解現址空間之窘迫。

館藏以資訊科技類圖書、英／葡語書籍、澳門資料及葡萄牙在遠東的歷史文獻最具特色。藏書約280,000冊、現期報紙110種、現期雜誌1,000種。總面積1,445平方公尺，閱覽席位190個。

該館十分重視圖書保護及修復，經常舉辦相關活動，每月一課，以6個課程為一個階段，系統講解西文圖書保護及修復技術。課程由淺入深，每次不同課題，包括：介紹最近由美國德州大學奧斯汀分校信息學院與廣州中山大學圖書館聯合舉辦的中美文獻保護修復高級研討班的最新資訊；普通圖書與特藏圖書的修復方法；示範簡單的裝訂操作和較為複雜的中世紀圖書裝訂方法等。

河東分館（亦稱何東圖書館），是一座集歷史、文化、建築藝術於一體的樓宇。1955年何東爵士在港病逝，其後人按爵士的遺囑，將故居及25,000港幣購書經費贈與澳門政府，建立一所公共圖書館。在1958年對外開放，以收藏中文古籍為館藏特色，藏有古籍5千餘冊，其中有明朝嘉靖年間的中國文史典籍，包括近代著名藏書家劉承幹嘉業堂藏書16種。以私人捐贈房舍、藏書及購書經費，實令人感佩。

澳門中央圖書館積極行銷，拍攝各式宣導短片，推廣閱讀活動及圖書館的利用。本年度並發行紀念郵票，以澳門中央圖書館及各分館建築為主題，一套四張，另有小全張。

四、結語

這次研修班的課程安排十分緊湊，上課時採英文教學，討論時則兼採中、英文，課程講義全文為英文，部分則附中文提要，個案研究成果報告以英文展現。大部分學員會說華語，但少部分僅能以英語溝通，大家經過幾天小組討論及分組學習，相處感情融洽，並互相瞭解各館的概況。

每堂課程在主講老師講完後，都有討論課題，讓學習者應用所學思考當前圖書館所面臨的環境變革、遭遇的問題，及因應的方案。透過小組成員討論，腦力激盪，藉由各成員背景經驗，引發不同角度的思考，提出各種可能的解決方案。創意思考與團隊合作十分重要，藉由討論，可產生意想不到



到的效果，輪流做主持人，角色輪替是不錯的方式。

雖然只是短短四天的相處，但因經常在一起討論及交流，使得來自各地的學術圖書館員獲得可貴的友誼，促進館際瞭解，將來可進一步合作。

由於外在環境的變遷，資訊科技快速發展，圖書館隨時要因應變革，因此館員要能追得上時代的腳步，經常吸收新知，多與使用者溝通，瞭解使用者資訊尋求行為及需求，以滿足使用者的需求，達成機構的任務，完成使命。

本次參加研修班及參訪澳門的圖書館，獲益良多，謹建議如下：

- (一) 多派員參加類似研習，提供館員進修機會，持續充電，以因應變局。尤其是有關最新資訊科技的發展，更是要注意吸收新知。以瞭解讀者使用習性的改變，滿足使用者的需求。
- (二) 圖書館策略規劃使圖書館未來發展更成功，更能達到其目標，完成其任務，實現其願景，這是圖書館發展應有的作為。透過小組討論、團隊合作、腦力激盪，由組織成員共同完成圖書館策略規劃及營運計畫，先有願景，再依照指導方針及建設藍圖，逐步完成使命，這的確是各圖書館皆應進行的重要事項。
- (三) 電子資源採購以聯盟方式談判使用授權已是世界的趨勢，我們宜積極參與既有電子資源採購聯盟，如全國學術電子資訊資源共享聯盟CONCERT、美加地區數位化博士論文典藏聯盟等。有關本國電子資源採購亦宜結盟，合作談判，為圖書館界爭取更優惠的條件。各國的採購聯盟亦宜多加聯繫，互相交流，借重他國的經驗，做為談判的籌碼。
- (四) 澳門大學國際圖書館積極爭取各界贈書，對於贈書特別貢獻者以銅製名牌公布在館內表達謝意，可鼓勵他人更有意願贈書。使用空間不多但頗具成效，不妨一試。
- (五) 澳門中央圖書館十分重視有關圖書維護及修補，有專用空間及專人在處理，經常舉辦研習課程，系統講解，培養人才，運用志工協

助修補舊籍，作業場所備有海報說明修補方法及步驟，值得效法與學習。國內圖書館亦宜多培養圖書修補人才，不論是古籍線裝書或洋裝書，都需要修補，其使用工具及材料亦值得研究。

- (六) 澳門中央圖書館建築雖老舊，但館員很用心，充分利用空間，使用樓梯下及部分走道的空間，以玻璃隔間，設置電腦，提供資訊檢索，頗有創意。

現在由臺北到澳門航程僅約需1個半小時，免辦簽證，十分方便。國內圖書館界有機會不妨組團到澳門參訪，使基層館員有機會可多見識，多與他館人員交流。

參考資料

1. 香港大學—HKU Leadership Institute—2005
<http://lib.hku.hk/leadership/2005.html>
2. 澳門大學國際圖書館——關於圖書館 http://library.umac.mo/history_c.html
3. 《University of Macau International Library Handbook = 澳門大學國際圖書館手冊》Macau: University of Macau, 2004.
4. 澳門中央圖書館—一般資料—澳門中央圖書館簡介 http://www.library.gov.mo/Topic_01/Topic_01_01.asp
5. 課程—圖書保護及修復方法 《澳門中央圖書館館訊》第7期（2004年12月）：活動版。