



# 國家圖書館永續發展一 談2009至2012中程發展策略計畫

顧敏 國家圖書館館長

李宜容 國家圖書館研究組主任

## 一、前言

國家圖書館素以廣蒐薈萃本國及世界各國文獻，並加以典藏整理與傳播為職責，在全球化與知識經濟時代，持續提升圖書館知識管理的專業技能主動運用各種媒體傳播知識，以及提供個人化知識服務，儼為圖書館經營必然走向。因此在知識傳遞過程中，國家圖書館不僅應建構知識體系，推動國民的資訊素養，成為表彰文化軟實力之代表，對外亦需代表國家參與國際圖書館事業發展，引領全面性國際接軌。

衡諸新世紀以來，網路科技快速發展，衝擊圖書館服務體質，環顧世界其他國家地區如英國、澳大利亞，乃至近鄰新加坡及香港等地圖書館，隨著知識與科技之發達，無不訂定發展目標及策略，永續圖書館經營，並造就其圖書館事業之進步。為追求我國圖書館事業的基礎發展，達成傳承民族文化，因應社會資訊需求，維護民眾求知權利，以及促進知財事業發展等使命，本館在2008年底著手規劃擬訂國家圖書館中程發展策略，期做為2009至2012四年圖書館發展之指引方針。

本文謹就研訂過程中，圖書館內外環境分析，相關政策及國外圖書館策略參考，以及策略內容大要說明。

## 二、內外環境分析

1931年印度圖書館學家阮甘納桑 (Shiyali

Ramamrita Ranganathan) 所提倡之圖書館學基本五法則，其中提到「圖書館是一個成長的有機體」，近數十年來圖書館隨著環境的快速變遷，更需要不斷的成長創新。國家圖書館在面對外在環境之變化時，內部結構產生衝擊，目前面臨之內外環境變化分析如下：

### (一) 外在環境

#### 1. 數位科技發達

資訊與通訊技術 (information and communication technology, 簡稱 ICT) 日新月異的進步，尤其西元1980年中文電腦的誕生，也啟動了現代資訊和通訊技術的里程碑，數位資源逐漸成為圖書館重要館藏，同時影響讀者資訊獲得方式，圖書館對於數位科技之應用，亦使得傳統圖書館館藏的定義與服務方式於焉調整，必須有新的因應策略，才能永續經營。

#### 2. 資訊消費普及

網路科技帶動資訊傳播與普及，虛擬世界中的資訊消費者，成為圖書館必須重視的讀者群，在2005年OCLC之趨勢調查，曾對其特徵描述如下：(1) 使用者有充足的能力找尋資訊：他們能夠自行使用搜尋引擎，並視搜尋引擎為最喜歡及最常用的資訊服務方式。(2) 使用者由網路世界找到的資料是滿意的：根據Outsell公司於2002年研究30,000位美國網路資訊尋求者，78%受訪者表示：開放式的網路提供了「大部分他們所需的資



訊」。(3) 使用者利用網路進行各項活動：電腦設備將原本彼此分開的休閒與工作，整合在網路環境中，成爲一緊密無縫的世界。(教育部，民 97)

### 3. 知識經濟世代

數位科技的進步，引發資訊的快速傳播及普及化，並呈多元與膨脹。不過就如同哲學家培根所說「知識就是力量」，若能適當適時掌握資訊，便能獲得知識，激發產能。知識經濟係建立在以「知識管理」爲核心的新型經濟發展條件及新型生產能力之上，並以建立知識 / 資訊 / 信息爲發展資本，作爲發展力量。知識管理與知識領航在 21 世紀的關係，將更爲密切。知識領航工作的系統化、智慧化與全面化，將促使龐大而複雜的人類各種知識系統，在多元多重的運作下，仍然可以有條不紊的尋找出確爲所需，而及時取得的知識及信息。換句話說，知識經濟世代，不可能僅僅依靠硬體 / 軟件的新發明與成熟發達，而獲得「解決」，必須依賴知識管理本身在系統上的精進，與知識領航在技術上的飛躍，唯有如此相互配合，才能順利「解決」資訊 / 信息暴脹的問題。這是圖書館所面臨的挑戰與使命。(顧敏，2007)

### (二) 內在組織

#### 1. 內部組織之重整

電子資源的多元與興盛，改變圖書館傳統知識管理及服務型態，圖書館組織結構有必要重整，在新的知識管理及服務思維之下，調整管理與服務之工作流程，才能順應網路數位科技時代之發展。

#### 2. 館外合作與行銷

全球化及知識經濟時代，圖書館資源與服務必須透過與外部相關單位合作，才能滿足讀者的資訊需求，因此更需積極對外尋求合作，圖書館才能保有知識基地的角色。另主動行銷圖書館服務，讓圖書館成爲讀者資訊獲得第一選擇，亦是目前圖書館必須認真面對的問題。

#### 3. 館員教育與素養

資訊科技的發展與知識的普及，館員面臨比

過去更大的挑戰，館員資訊素養與知識管理能力都必須提升，才能負擔人類公共知識管理工程的重大社會使命。(顧敏，2007)

### 三、相關政策或策略參考

國家圖書館是政府教育體系中的一環，研訂過程中除考量因應內外環境衝擊，亦需配合政府施政決策，發揮教育功能，並求國家圖書館服務體質整體提升。此外，爲能迎頭趕上其他地區國家圖書館，如近年來進步快速成爲各國標竿之新加坡，以及澳洲與英國等國家圖書館，接軌國際圖書館，跨步世界知識基地，亦研析其他地區重要圖書館之策略目標，以爲學習參考。有關配合政府政策及研析其他國家圖書館策略目標情形，分別說明如下。

#### (一) 配合上級機關施政策略

教育部 98 至 101 年施政藍圖，包括「優質學習、適性育才、公義關懷、全球視野及永續發展」五大主軸，本館配合教育部施政主軸，以及本於職責應擬訂相關發展策略計畫，以建置「優質閱讀學習環境」、參與「全球合作交流」及永續「圖書館事業發展」爲方向，達成政府施政目標。

另配合教育部推動「閱讀植根與空間改造：98 ~ 101 年圖書館創新服務發展計畫」，爲達該計畫主要目的：強化國家圖書館及未來區域館（國立臺中圖書館及國立中央圖書館臺灣分館）功能，預計四年內完成三館檢索整合，提供便捷服務；充實館藏與發展特色；提昇國家圖書館對全國的服務，包括：強化國家書目及資訊服務，開發數位館藏並廣爲行銷。爰擬訂配套方案，以配合政府總體資訊政策，提升圖書館社會價值。

#### (二) 其他國家圖書館策略目標

世界最大的國家圖書館—美國國會圖書館，近十幾年來均擬訂中程發展策略計畫，英國、澳洲國家圖書館每四年、三年亦有中程發展策略，而最令人矚目的不外乎是新加坡 1994 年的圖書館 Library 2000 長程發展策略，讓新加坡圖書館



經過十年的努力徹底體質改變，為新加坡圖書館事業開啓嶄新的扉頁。而新加坡 2005 年再接再厲提出以「藉圖書館灌溉生活，由知識創造成功」(Library For Life, Knowledge For Success) 為目標的嶄新《圖書館 2010》(Library 2010) 策略報告書，做為新世紀、新氣象發展的依循，期許在未來五年內提供全球性的知識，並帶領新加坡全面迎向新的社會與經濟的挑戰，成為一個整合資訊與技術的新圖書館(王盈文，楊美華，民 97)。以下分別簡介這幾國家之發展策略計畫。

### 1. 美國國會圖書館

美國國會圖書館以讓國會及美國人民能夠獲得利用館藏資源，為後代子孫維護與保存一個世界知識與創造力的館藏資源為使命。2008 年至 2013 年之 5 年策略目標有 6 項，主要包括：(1) 館藏內容：將全球人類知識與創造力的集合以能被取得的方式擴大及保存。(2) 讀者：以一種無接縫的查詢方式加強內外部的讀者利用圖書館資源的經驗。(3) 推廣：促進民眾對圖書館價值和利用的認知。(4) 組織：增加圖書館間的合作和持續促進產品及服務提供的品質與效率。(5) 人力：培養一群多才多藝的具創意的人投入讀者服務行列。

### 2. 大英圖書館

大英圖書館使命是幫助人們增加知識，豐富生活，願景為：(1) 在多變的研究資訊環境中，作為領航人的角色。(2) 為所有致力於研究的人提供服務，不論其為學術、個人還是商業目的。(3) 提供跨時空的整合服務，使用者不論在何時何地皆可獲得大英圖書館的資源和專家圖書館。(4) 與其他機構合作，利用館藏和專業知識滿足讀者需求。2005 年至 2008 年之 4 年策略重點，計有 6 項包括：(1) 豐富讀者體驗，提高圖書館的易用性。(2) 創建數位研究環境。(3) 改進檢索及知識導航功能。(4) 增加館藏，管理館藏。(5) 發展員工素質。(6) 確保財政的持續穩定性。

2008 年至 2011 之策略發展已於大英圖書館網站公布，計有 7 個策略計畫，包括大英數位出版品能被廣泛獲得及貯存、提供讀者更多知識服

務、以創新整合性服務支持研究學人、報紙的保存及轉載檢索、建置數位工程基礎建設、整合貯存及保存實體館藏，以及持續組織發展。

### 3. 澳洲國家圖書館

2006 年至 2008 年之 3 年總目標係提供讀者更簡便及整合之資訊查找服務，並建立新的知識收集、分享、傳播及保存方法以提供知識之產生。計有 5 個子目標(含 24 個策略)，主要包括：(1) 保障對澳洲及澳洲人民有意義價值的文獻資料妥適收集及典藏。(2) 提供讀者快速容易檢索獲得館藏及其他資源。(3) 展現澳洲文化、智慧及社會生活，增進外界對澳洲國家圖書館及其館藏的了解及使用。(4) 確保澳洲人民檢索使用有意義的資訊服務。(5) 確保圖書館在快速變化世界中的重要性，參與新的線上社群及提升能見度。

### 4. 新加坡國家圖書館

Library 2010 係以發展國家學習能力，以提高國際競爭力和創造雅緻的社會為使命，並以 Library 2.0 為基礎，擬訂 2006 至 2010 年之 5 年願景：(1) 成為亞洲知識服務的第一站—亞洲世界知識的入口。(2) 公共圖書館網路轉變成社會學習空間。(3) 培育學習社區。(4) 資訊和知識服務提供經濟競爭動力，支援專家、企業家、公司和政府。(5) 為圖書館、資訊和知識管理專家提供一個支援環境，開啓他們的潛能成為一個越來越企業的環境。計有 5 個目標(26 個策略)，主要包括之面向：(1) 建立亞洲知識資產網路，使 NLB 成為一個全球性意義的圖書館。(2) 運用科技，特別是支持合作。(3) 組織顧客社群，提供更好的服務。(4) 發展專業競爭力，以利目標之實施。(5) 進行影響評估，以衡酌服務利益。

綜觀美國、英國、澳洲及新加坡之發展策略，共通強調之策略目標，歸納結果包括：(1) 建立數位圖書館，維護管理數位化內容及改善典藏維護設施與技術。(2) 保障出版品及文獻典藏，徵集各類型及其他非本國語言文獻資訊，包括電子資源。(3) 增進檢索服務，提供資訊內容之知識服務。(4) 加強國家圖書館的領導及影響力，促進



圖書館交流合作，積極參與國家型計畫。(5) 培植優質的人力，引進人才。

#### 四、國家圖書館 2009 至 2012 中程發展策略內容簡述

本策略主要分六大部分，包括使命、願景、施政理念、施政目標及目標說明、策略及方案計畫，以及預期效果及影響。策略內容簡述如下。

##### (一) 使命

「跨步全球資訊社會，完整保存國家文獻；傳播知識提倡素養，終身學習永續漢學。」

##### (二) 願景

「持續發展圖書館及圖書館事業——構築世界一流的圖書館，匯聚學術文化泉源，引領知識奧秘，創意無限智慧。」

##### (三) 施政理念

1. 配合資訊政策，提升圖書館社會價值。
2. 接軌世界潮流，培養高素質圖書館員。
3. 普及知識消費概念，提供分級化服務。
4. 推動知識管理，實施知識支援型工程。
5. 打造廣域圖書館，邁向世界知識基地。

##### (四) 施政目標及策略方案

「館藏」、「書目」、「服務」、「空間」及「交流」係圖書館發揮功能角色缺一不可的元素，是以，本中程發展策略計畫擬訂「館藏分級調度」、「整合書目系統」、「深化知識服務」、「優化虛實空間」及「參與國際活動」五大施政目標，亦提出五大對應策略包括「建置分級典藏調度管理制度，提供分級服務」、「建置書目骨幹系統平台，整合共享書目資源」、「建置知識支援顧問系統，提供深度知識服務」、「型塑公共虛實閱讀環境，提升閱讀素養品質」及「加強國際交流與學術參與，擴展臺灣影響力」。為執行五大策略，達成施政目標，每項策略之下，提列若干方案，簡述如下。

##### 1. 建置分級典藏調度管理制度，提供分級服務

館藏是圖書館服務之核心資源，隨著數位科技之發展，知識媒體多元化出現，電子資源館藏在圖書館的重要性漸增，同時也衝擊了圖書館傳統館藏發展，以及提供服務之方式。本策略之下有四項執行方案計畫，包括(1) 館藏發展政策修訂計畫；(2) 強化特色館藏徵集計畫；(3) 分級典藏調度管理計畫；(4) 藝術及視聽資料推廣計畫。

##### 2. 建置書目骨幹系統平台，整合共享書目資源

編目一直是圖書館核心工作，編目的應用亦隨著館藏多元及分級化而日趨更重，書目自古即圖書館管理知識之工具，在網路科技時代，接續自動化概念，本館利用資訊科技，建置書目骨幹平台，整合各個流程作業，提高書目作業效率，並以整合書目資源，增進檢索功能，延伸書目的知識加值服務。本策略之下有六項方案計畫，包括(1) 書目作業流程重梳計畫；(2) 書目著錄共通平台作業計畫；(3) 電子資源編目工作計畫；(4) 書目國際交流工作計畫；(5) 權威格式轉換對照計畫；(6) 聯合目錄服務作業計畫。

##### 3. 建置知識支援顧問系統，提供深度知識服務

圖書館提供的知識內涵、書目資訊等服務，對於各界人士具有繼續教育、終身教育，以及滿足各種資訊需求的功能，是民眾取得知識的入口。為提升圖書館服務的質量，應善用資訊科技建立知識服務系統，提供知識加值服務。本策略之下有七項方案計畫，包括(1) 學科專家諮詢顧問服務計畫；(2) 預告出版新書資訊服務計畫；(3) 博碩士論文支援研究計畫；(4) 中文期刊多元化索引支援研究計畫；(5) 當代文學知識支援服務計畫；(6) 知識資源通告服務整合計畫；(7) 推廣「漢學書房」服務計畫。

##### 4. 型塑公共虛實閱讀環境，提升閱讀素養品質

美觀、舒適及符合服務宗旨的建築與空間規劃，能給予讀者良好的閱讀環境，能增進讀者進入圖書館閱讀之意願，並且強化本館服務形象。同時在目前網路使用者愈來愈多之態勢下，優化



網路閱讀環境亦為重要課題之一。本策略之下有六項方案計畫，包括(1)空間改造創新服務機能計畫；(2)新知傳播暨國際文化服務計畫；(3)資訊骨幹服務管理系統建置計畫；(4)國家圖書館入口網站整合與優化；(5)建立國家圖書館多維部落格管理系統；(6)建立電子書典藏授權與管理系統。

### 5. 加強國際交流與學術參與，擴展臺灣影響力

圖書館法賦予本館弘揚學術之任務，且本館承擔民初以來，以「書」會友的國際文化精神，代表我國辦理出版品國際交換職掌。在目前全球化及知識經濟時代，本館應本於職責，參與國際活動，進而擴展臺灣學術成果及國際影響力。本策略之下有五項方案計畫，包括(1)開發專業交流活動空間計畫；(2)提升圖書館員國際視野計畫；(3)提高本館國際影響力計畫；(4)古籍與漢學文獻合作計畫；(5)積極參與世界數位圖書館計畫。

#### (五) 預期效果及影響

希冀四年內完成「建立分級典藏調度管理機制，落實國家文獻典藏與全民資訊服務」、「完成書目骨幹系統平台建置，整合書目系統檢索與增值知識服務」、「完成知識支援系統互動平台，提升參考服務品質與加速知識傳播」、「完成優質虛實閱讀環境建置，協助強化網路閱讀與知識傳播角色」及「擴展國際交流層次參與合作，提升館員國際知能與開拓臺灣影響」等五大成果。

### 五、結語

國家圖書館在今年二月底即完成本中程策略發展計畫，為廣徵國內圖書館同道的意見，於三月初多方徵詢圖書館界先進、學界及圖書館專業團體之看法，期能周延策略發展計畫，以引領國家圖書館四年發展。各界良善意見，凡符合國家圖書館使命與任務者，本館均廣為納採。由各方的建言中，不難了解，許多人對國家圖書館深深的期待及看重，部分建言或有涉於國家圖書館行政地位及預算經費等問題，本館雖未能於此次採，但亦列入未來與相關機關溝通合作，以及日

後擘劃本館發展之重要參考。同時，考量環境變化、以及每年政府經費人力之挹注等因素，本策略發展計畫將採滾動式目標管理與考核，每年進行檢討與修正，使實務推動與成果目標一致，以期整體改善圖書館體質。

本策略發展計畫是國家圖書館多年來第一個中程策略發展計畫，本館全體同人寄予無限期待，除本館自身努力外，亦希望獲得上級機關及各界的支持，讓代表國家之國家圖書館能名符其實，成為國家知識服務之重地。

### 參考書目

- 王盈文，楊美華(民97)。學與思：新加坡圖書館發展的策略。臺灣圖書館管理季刊，第4卷第2期，頁108-119。
- 教育部。教育部施政藍圖(98-101)。網址：[http://www.edu.tw/files/site\\_content/EDU01/教育部施政藍圖\\_.pdf](http://www.edu.tw/files/site_content/EDU01/教育部施政藍圖_.pdf)
- 教育部。閱讀植根與空間改造：98～101年圖書館創新服務發展計畫。97年11月。
- 顧敏(2007)。圖書館向前行：21世紀的思維。台北市：文華。
- Nation Library Board(2005)。Library 2010：library For life, knowledge for success. Singapore：National Library Board Singapore.
- National Library of Australia. Directions for 2006-2008.<http://www.nla.gov.au/library/directions.html>
- OCLC(2005)。Perceptions of Libraries and Information Resources. Dublin, Ohio：OCLC Online Computer Library Center.
- The Library of Congress. Strategic Plan Fiscal Years 2008-2013.<http://www.loc.gov/about/strategicplan/2008-2013/StrategicPlan07-Cover.pdf>
- The British Library. Redefining the library：the British Library's strategy 2005 - 2008.<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/redeflib/redefining/blstrategy20052008.pdf>
- The British Library. The British Library's Strategy 2008-2011.<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/strategy0811/strategy2008-2011.pdf>