大學圖書館
10 卷 1 期（民國 95 年 3 月） 頁 30-51

大學圖書館組織創新之研究

A Study of Organizational Innovation in the University Library

張嘉彬 Chia-bin Chang
國立臺灣大學圖書資訊學研究所博士候選人
Ph.D. Candidate, Department of Library and Information Science,
National Taiwan University
E-mail：leonbin@archives.gov.tw

【摘要】

不創新即死亡，是目前許多企業管理者的共識，也說明創新對於組織之重要性。本文擬以大學圖書館爲對象，闡述組織創新如何運用於大學圖書館。首先，介紹組織創新之意義及內涵，其次，探討大學圖書館組織創新之因、內涵、需考量之因素、面臨的障礙及其成功之道。最後，作者認爲，創新已成爲圖書館時勢所趨之潮流，而大學圖書館若欲在未來學術傳播中繼續扮演重要角色，就需善用資訊科技及運用館內同仁創造力從事創新，以提供更好的使用者服務。

【Abstract】

This article briefly discusses orginazational innovation used in the university library. Firstly, it introduces the meaning and content of organizational innovation. Then, it explores the reason, the content, the factor, the obstacle, and the success of organizational innovation implemented in the university library. Finally, it gives the conclusion and some provides personal suggestions for future research of this subject.

關 鍵 詞：創新；組織創新；大學圖書館；圖書館管理
Keywords：Innovation; Organizational innovation; University library; Library management

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

組織是一個開放系統，不斷與其環境進行資訊交換，不論是內在或外在環境的任何改變，當組織績效不如預期時（performance gap），便會產生變革之需要，而創新正是促成其變革的工具。（註 1）不創新即死亡，是目前許多企業管理者的共識，亦說明創新對於組織之重要性。

大學圖書館從一九八〇年代以來，面臨內外在環境的交相衝擊，包含資訊科技引進、外部機構競爭白熱化、讀者需求多元化、圖書館經費緊縮、圖書期刊費用急速上漲及圖書資訊服務人力短缺等，使其在經營上面臨極大困境。是以，許多國內外大學圖書館紛紛進行組織變革或再造，以因應環境的變化，並尋求組織生存之道，而此時若將創新觀念融入組織變革中，對於組織的永續發展必定有相當大的助益。

學者 Willard 表示，由於圖書館在一九八〇年代感受到組織績效不如預期，使得許多領導者開始重視組織創新活動，因此，關於創新的文獻漸漸在圖書資訊學中受到重視。（註 2）此外，Olaisen 等三位學者認爲，創新對組織發展及生存是必要的條件，而組織創新可協助圖書館適應瞬息萬變的環境，並爲使用者提供最有效及最快速之資訊服務。（註3）

本文擬以大學圖書館爲對象，闡述組織創新如何運用於大學圖書館。首先，介紹組織創新之意義及內涵，其次，探討大學圖書館組織創新之因、內涵、需考量之因素、面臨的障礙及其成功之道。最後，作者認爲，創新已成爲圖書館時勢所趨之潮流，而大學圖書館若欲在未來學術傳播中繼續扮演重要角色，就需善用資訊科技及運用館內同仁創造力從事創新，以提供更好的使用者服務。

貳、組織創新之意義及內涵

知識經濟時代，產業環境快速變化，加上全球競爭白熱化，使得各企業在經營上面臨了極大的挑戰，而其爲突破困境，紛紛採行「創新」作法，使得創新已成爲企業生存與競爭所不可或缺的利器；自從創新觀念提出後，其已成爲組織研究的重要課題，畢竟大部分的創新研究皆源自於組織。是以，各組織若能掌握組織創新要旨，必能對於其發展有正面的效益。

爲探討組織創新之意義及內涵，首先需了解何謂創新？創新種類有哪些？其次，談論何謂「組織創新」，其定義與內涵爲何。最後，探究哪些因素影響組織創新，而組織又應如何營造創新環境等。茲將上開課題分述如下。

一、創新之定義與類型

創新研究相當繁多，而事實上，關於創新的定義與類型常因學者觀點

臺灣大學學術期刊資料庫

或研究重點相異而有所不同，茲就較具代表性之定義與類型分述如後。Zaltman 所提出的創新定義，仍爲許多人所沿用，其認爲創新是被相關單位所採用的任何新觀念、作業與實務上之成果。（註 4）管理學大師 Drucker 則以較廣泛角度闡釋對於創新的看法，其認爲創新是賦予資源創造財富的新能力，且創新是一種經濟與社會性的變遷，其不會產生新知識但卻有增加財富的能力。（註5）

國內學者張愛華認爲，創新是將新奇想法付諸行動，其不同於發明，後者常是靈機一動而生或鑽研而得的新事物，但不具備經濟或社會性的價值創造能力，而系統化的創新則是有目的且有組織的尋求改變，以及對改變本身所可能提供的經濟或社會性創新機會，進行分析並加以運用。（註6）簡言之，所謂創新即是創造或採用新的技術方法、途徑和程序，以因應組織所面臨之困境及難題。

創新研究領域相當寬廣，而學者爲了解組織所採用的創新行爲與決定因素，常將創新加以分類。然如同創新定義一般，不同學者從不同角度對於創新的分類方式亦相異。例如從創新種類上，可區分爲管理性及技術性創新，其中管理性創新含括管理流程、系統與市場創新，而技術性創新含括產品、生產流程創新；從創新性質上，可區分爲產品創新及製程創新；從創新執行上，可區分爲起始期及執行期；從創新速度上，可區分爲激進式及漸進式；從創新程度上，可區分爲連續型創新、動態連續創新及不連續型創新等。（註7）

二、組織創新之定義與內涵

創新通常發生於組織中，且自從 Schumpeter 強調其在創業精神中所扮演的重要角色後，創新概念一直是組織研究之重要課題，而在進行組織創新研究前，需先了解組織創新之定義與內涵爲何，以掌握其要旨而加以運用。

Damanpour 及 Childers 認爲，組織創新係組織內部採用自然產生或自外部購得的特定活動，該活動對組織而言爲新的型態，其可以是產品、過程、政策、方案或服務等。（註 8）國內學者對組織創新之看法，以蔡啓通的定義最常爲人所沿用。他認爲，國內外學者因研究興趣與觀點的不同，對組織創新的定義便有所分歧。經蒐整分析，可發現學者從以下四項觀點界定組織創新：其一、產品觀點，係重視具體的產品，以結果來診斷。其二、過程觀點，係著重從一系列的歷程或階段來評斷。其三、產品及過程觀點，係融合結果及歷程來定義。其四、多元觀點，係除了考量技術創新的定義，也試圖將管理創新納入定義中。最後，他定義組織創新如下：

「組織創新是指組織由內在產生或由外部購得的技術產品或管理措施

臺灣大學學術期刊資料庫

之創新廣度及深度。創新廣度包括設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務…等；創新深度則包括各項創新對企業經營之重要性、影響程度、或長期潛在獲利性…等」。（註9）

近代學者在審視衆多研究結果後，紛紛開始採行多元觀點來定義組織創新，而本研究亦認同該觀點，並認爲蔡啓通的定義最爲完整，因此本研究決定加以引用，亦即組織創新含括管理創新與技術創新兩項構面。

三、影響組織創新之因素

組織創新不僅使組織具有較佳適應力及存活力，且有利於企業經營績效的提升。是以，在探討組織創新時，需先了解哪些因素能夠提高或抑制組織創新的能力，而依據學者研究，影響組織創新之因素大致可歸納如下：（註10）

(一)人員

由於創新概念源自於人，所以一般研究大致肯定人員的特質，尤其是領導者與高層決策者的特質會對組織創新有所影響，且領導者與決策者常常是影響組織的策略、結構、文化，逕而影響組織整體成員的創造意願。另，學者研究發現，個體創造動機及專業程度亦會影響組織創新之進行。針對組織創新人員研究焦點，早期以領導者與高層決策者爲主，近來則擴大到其他具有影響力的個人，如變革推動者（change agents）及創意領袖（idea champions）等。

(二)組織結構

組織結構可定義爲工作角色的正式分配及控制與整合包含跨組織界限工作活動之管理機制，而雖然學者們業已研究個人、組織及環境變項對組織創新的影響，然研究主流傾向於探討組織結構之影響，或許結構變項才是影響創新的首要決定因素。一般而言，研究組織結構常以集權化、正式化及複雜化（或專精化）三構面進行分析，但依諸多實證研究結果發現，集權化與組織創新呈現顯著負相關；正式化與組織創新不存在關聯性；專精化則與組織創新呈現顯著正相關。

(三)組織氣候與文化

組織創新的前置因素除了人員與組織結構外，尚有無形的組織氣候與文化。亦即具有完善的組織氣候與文化，才有利於組織創新之產生。簡單來說，組織成員身處的工作環境、氣氛就是組織氣候；組織文化係指組織成員抱持共同的信念，使組織有別於其他組織，而其可決定及影響成員的行爲。

(四)環境

組織與外界溝通的質與量影響了組織的創新能力，因此若組織內人員能跨越組織界限，以及專業人員透過

臺灣大學學術期刊資料庫

正式與非正式溝通網路與他人接觸，便有機會將新創意應用於組織中。一般而言，組織環境乃指一切存在於組織外而足以對其造成一定衝擊、影響因素之總合，可分爲「基本環境」與「特殊環境」。茲分述如下：

1. 基本環境：指經濟、政治、法律、社會、文化與科技等基本環境。
2. 特殊環境：又稱爲直接環境、任務環境、產業環境或競爭環境，係指對組織造成競爭威脅或與組織直接進行資訊與資源交換之組織、個人或產品等。

參、大學圖書館組織創新之因

大學圖書館爲研究、教學與學術推廣之重鎮，且在學術傳播過程中佔了相當重要的地位。然近年來由於內外在環境交迫的影響，使得圖書館在營運上出現極大的困境，而這些因素亦是導致大學圖書館組織創新之因。學者Damanpour及 Evan認爲，大學圖書館組織創新之因包含外部力量、內部情況及行政考量等因素。（註11）。學者 Reynolds 及 Whitlatch 在一九八五年時更明白指出，大學圖書館組織創新之因含括圖書館自動化、經費危機、讀者需求增加、版權相關法規、資源共享及專業自主性的要求等。（註12）然時至今日，大學圖書館所面臨的課題已較昔日複雜，而促成組織創新之因亦可能有所不同，筆者將之歸納爲以下八項：

一、資訊科技衝擊

從一九六〇年代電腦進入圖書館後，即對其各作業層面造成極大衝擊。一方面，其使得圖書館在業務推動上更加順利，然另一方面，又使得圖書館業務相形繁重。科技進展日新月異，步入一九九〇年代後，網際網路與WWW的推波助瀾，使得圖書館經歷了另一場革命，亦使得其服務可超越時間及地域限制，眞可謂「虛擬圖書館」。由於上述資訊科技之衝擊，使得大學圖書館在讀者服務、技術服務及行政管理上皆面臨了莫大挑戰，而爲使圖書館在營運上更加順暢，圖書館同仁業已積極從事創新活動，以適應新時代的變遷。是以，筆者認爲，資訊科技之衝擊爲大學圖書館組織創新的首要因素，且筆者深信，隨著資訊科技之進展，必能對於大學圖書館組織創新具有正面的效益。

二、外部機構競爭白熱化

從一九八〇年代後期至今，大學圖書館面臨了外部機構的白熱化競爭，含括資訊仲介業者、書店（包含網路書店）、網路咖啡店及漫畫店等，其提供人性化服務、舒適環境空間及資訊加值服務等，使得圖書館面臨了讀者流失的危機。就人性化服務及舒適環境空間而言，相信圖書館只

臺灣大學學術期刊資料庫

要肯努力一定可以辦得到。然就資訊加值而言，其爲圖書館所自詡的優勢，惟在資訊科技進展下，許多機構紛紛從事資訊組織工作，此優勢漸漸不復存在。爲找回失去的讀者群，圖書館同仁皆意識到需從事創新活動，才足以竟功。

三、讀者需求多元化

一九八〇年代後期，資訊科技快速發展，促使大學圖書館讀者需求日益趨向多元化，而圖書館再也無法憑藉傳統服務滿足其需求。是以，關於讀者需求及讀者資訊尋求行爲等研究紛紛出現，希冀透過了解讀者多元化之需求，來爲其提供最好的服務。此外，網際網路的發達，使得大學圖書館讀者不再侷限於館內，而擴及網路上衆多的使用者。這些異質的讀者需求，使得圖書館亟思如何創新其服務，以吸引更多的人可利用圖書館的資訊資源，並使其認知圖書館在大學中所扮演的重要角色。

四、圖書館經費緊縮

從一九九〇末期開始，全世界皆經歷了嚴重的經濟風暴。在財政短缺情況下，各國政府對於大學的補助減少，使各大學比以往更需自行籌措款項以維持其運作，而由於經費緊縮，亦使得大學需重新思索經費的分配。筆者認爲，大學不可能減少對各系所及其他行政單位的補助，而獨厚圖書館，是以，圖書館在該等情形下，應將經費進行更妥善的運用，且重新思索如何創新其服務或甚至進行組織重整，俾使最少的經費即能滿足大多數讀者之資訊需求，以發揮圖書館經費之最大效益。不過學者 Drake 及 Olsen 亦指出，圖書館雖須與校內其他學術服務或教學/研究部門爭取經費並力求創新，然從管理角度而言，創新涉及冒險及不確定性，因此，圖書館在經費緊縮下進行創新活動，需考量到其可能產生的負面效應。（註13）

五、圖書資訊資源迅速成長

資訊爆炸時代，圖書資訊資源迅速成長，且網際網路進入圖書館後，圖書館資訊資源已不再限於館內，而擴及網路上的資訊資源。是以，圖書館空間再也無法負荷暴增的圖書資訊，而需在圖書館作業層面上，尋求創新突破，以解決日益嚴重的問題。爰此，許多大學圖書館藉由成立電子資源部門、增加電子資源採購、刪除紙本期刊及整理網路資源等方式來因應該困境，希冀透過上述做法，使得圖書館所面臨的威脅降至最低。

六、圖書資訊服務人力短缺

由於資訊科技衝擊、讀者需求多元化、政府財政困難、圖書館經費緊縮及圖書資訊資源迅速成長等因素，

臺灣大學學術期刊資料庫

使得圖書館人力面臨了空前的挑戰，而許多館員在人力短缺下亦面臨了相當大的壓力，甚至出現耗盡感（burnout）之現象。基本上，圖書館館長或領導階層已意識到該問題的嚴重性，因此亟思如何將短缺的人力進行最佳之運用，而具體創新作法包含組織重整、任務編組、聘請工讀人員及更有效率的召募義工等。

七、圖書館組織結構僵化

大學圖書館從發展以來即依圖書館功能劃分組別，該安排對於同一部門的相同活動，具有專精化及集中化之優勢存在。然該功能結構亦有其缺失存在，即強調功能性或部門性之專業，而忽略圖書館整體組織目標。是以，科層式組織（bureaucratic organization）從一九七〇年代開始，便受到許多人的批判。（註14）復以網路時代來臨，使得許多館員認知到，該組織結構必須有所改變，以面對日新月異的資訊社會。爰此，近年來，國內外各大學圖書館紛紛進行組織再造，期盼透過組織再造方式，回應急劇變化的內外在環境，逕而在服務上有所創新，以滿足讀者之需求。

八、資源共享之需求

近來，大學圖書館受到經費拮据、人事凍結、圖書資訊呈指數成長及讀者需求多元化等因素，使得各圖書館間興起了合作的想法，是以，步入一九九〇年代後，圖書館聯盟快速成長。以臺灣地區而言，圖書館聯盟型態小至區域性之館際互借型態，大至中華圖書資訊館際合作協會或從事電子資源採購之 CONCERT，在資源共享上皆發揮了相當重要的功能。上述情形說明，在網路時代，圖書館單打獨鬥的型態已過去，非合作邁向「資源共享」，便無法符合讀者的資訊需求，而圖書館爲謀求資源共享，需在組織、人事及服務等各層面皆有所變革或創新，才足以達成大學圖書館之使命。

肆、大學圖書館組織創新內涵

圖書館創新是圖書館變革的一種特定形式，它以明確目標爲導向，通過創造或採用新的技術方法、途徑和程序，以解決其所面臨的具體問題、實現資源有效配置與供給能力及建立新的規則，從而有效率地推動圖書館之發展。（註15）是以，圖書館透過創新活動，將可重新審視其所存在的問題，逕而達成其永續經營的目標。

大學爲學術研究重鎮，而大學圖書館係支援該學術研究重鎮最強而有利的資源，因此，才被稱爲「大學的心臟」。近來，大學圖書館受到上開資訊科技衝擊、外部機構競爭白熱化、讀者需求多元化及圖書館經費緊縮等因素，使其嘗試進行組織創新，以解決其所面臨的挑戰。然組織創新如何眞正落實於大學圖書館，是許多

臺灣大學學術期刊資料庫

學者關注的焦點，亦是本文所希冀探討之課題。

學者認爲，大學圖書館組織創新通常可應用於以下四大部分：科技、產品/服務、管理及人員。（註 16）筆者擬擴展前開分類，並依據文獻所得，將大學圖書館組織創新之內涵歸納如下：

一、觀念創新

觀念創新，是一切管理創新活動的前提，尤其圖書館領導階層的創新觀念更顯得特別重要。觀念創新，即是要引導圖書館全體工作同仁樹立創新意識，展開人人談論「創新」的局面，不因循守舊，敢於衝破舊有傳統。是以，圖書館管理階層應要求館員積極進取，主動更新知識，不能滿足在過去的工作經驗上，如此才能適應資訊社會之要求。（註17）

二、技術創新

從電腦進入圖書館後，資訊科技便深深影響圖書館作業的各個層面，舉凡圖書館自動化、光碟資料庫及網路資源等，尤其是網路時代來臨，更使得圖書館進入了有別於傳統的另一層次。此外，資訊科技對於讀者的影響更是深遠，因其不用到達圖書館便能於任何時間享受其所提供的資訊資源。是以，圖書館技術創新對於圖書館或讀者而言，皆具有相當正面之效益。大陸學者何劍峰明白指出，大學圖書館可進行的技術創新包含建立多媒體圖書館、建立無牆圖書館（亦稱分布式圖書館，與虛擬圖書館不同）、建立虛擬圖書館及建立專業資源導航庫等。（註18）

三、圖書館組織結構創新

目前國外圖書館正由功能制組織結構（即科層制組織結構）逐漸向扁平化組織結構轉變，亦即由從前集權控制方式轉變爲現在的民主、授權方式。（註19）部分圖書館在建立新穎組織結構上已取得一定成績，其成功經驗值得借鑒，而分析這些圖書館組織結構成功的原則，可歸納如下：（註20）

(一)減少組織層次

傳統圖書館組織結構中，中層組織的作用爲督導館員及蒐集、分析和傳遞組織各層次之資訊，然此種職能隨著資訊科技的發展而逐漸減弱。亦即減少中間層次，縮小圖書館組織結構規模，可縮短決策時間，提高資訊蒐集、整合及服務等工作的效率，從而使組織結構能力變得柔性化，反應更加敏捷。

(二)建立多功能、多單元小組

傳統圖書館組織結構形式所顯現的侷限性和弊端主要表現在服務空間的封閉性、部門之間的封閉性和服務

臺灣大學學術期刊資料庫

的滯后性等，然近十年來，隨著部分圖書館組織結構的調整，小組或團隊（即所謂任務編組）已被視爲新組織結構之中心課題，因小組形式靈活性強，組建、重組與解散十分容易，可避免傳統之等級制度，且隨著時間的不斷變化，可吸收不同技能的館員加入。

(三)建立夥伴關係

傳統圖書館的主管與館員間是領導與被領導者之關係，其組織結構有嚴格的等級劃分，忽略了館員之個性及特質，使他們的主動性、創造性受到壓抑。是以，創新的組織結構應使主管與館員間之關係，由傳統的家長制走向人人平等型過渡。

(四)人員結構與圖書館組織結構相統一

圖書館組織結構是一種由個人能力與非正規關係網路之組合，其創新的實施者是人，而人員結構須同組織結構相統一，才能相輔相成，發揮組織結構創新之效益。

四、管理創新

知識經濟時代，大學圖書館作爲知識蒐集、整理、組織及傳播等集散中心的重要性已越來越凸顯，其對於學術研究或社會經濟之發展，亦具有一定的促進作用。大學圖書館應掌握此歷史性時刻，積極進行改革，引進現代化管理機制，在人本管理、管理模式、管理體制及管理手段等方面進行創新，以常保其永續發展。

(一)人本管理－管理以人爲本

所謂人本管理，就是以人爲本的管理。管理本質在於激勵、引導人們實現預定的目標，是以，組織應當將人們視爲管理的主要對象，全面發展人力資源，並運用各種激勵手段，發揮人們之創造性，從而使其活力不斷增強。具體而言，大學圖書館人本管理的原則包含下列幾項：（註21）

1. 表達對館員的信任與高工作期待。
2. 眞誠溝通一同理心的運用。
3. 發掘館員個人潛能，並配置於合適職位。
4. 適當授權，實施目標管理與參與管理。
5. 覺察與了解館員的個別需求，建立適宜的激勵機制。
6. 具體適時的讚美與批評。
7. 鼓勵館員實現預定的目標。

(二)管理模式創新

創新是一切事物向前發展的根本動力。所謂創新無非是淘汰舊有和創造新有，而「創新」和「維持」係相對應的觀念。處於科學日益發展的今日，圖書館管理者應體認到，僅發揮維持功能是不足以符合今日所需，管理模式創新要比其有意義的多，而大學圖書館的管理模式創新含括建立圖書館之創新機制、塑造圖書館之良好形象及營造圖書館之良好氛圍等。

臺灣大學學術期刊資料庫

（註22）

(三)管理體制創新

知識經濟時代，大學圖書館要實現現代化管理，在辦館模式上實現創新管理，就必須改革舊有的圖書館管理體制。首先，必須建立科學及高效能的管理制度。一個好的管理制度是一種科學之制度安排，該制度接軌外部、聯絡內部，形成一個合理、整體及系統的激勵約束機制。該機制之創建不僅在於外部條件的改善，更要注重圖書館內部組織再造。其次，應注意館員的工作積極性。若創新僅有圖書館管理階層的積極性，而沒有其他館員的參與與積極性，可能會是個失敗的創新。（註23）

(四)管理手段創新

現代電腦技術、通信技術和網路技術的快速發展，爲圖書館實現現代化管理提供了強而有力的支援，而國外許多大企業利用先進的網路技術對人員進行創新管理，相當值得圖書館借鑒。此外，適當放鬆對館員的控制，允許其在一定範圍內研究開發自己所感興趣的部分，而這對於培養館員之創新能力，亦具有相當重要的影響。另，要容許失敗，因創新必定帶有風險。若只許成功不准失敗，無意扼殺創新，只有使館員墨守成規、因循守舊。（註24）

五、服務創新

大學圖書館的重要任務係滿足校內教職員生之資訊需求，其服務理念一切以讀者爲中心，然進入一九八〇年代後，讀者資訊需求激增與多元化，使得圖書館服務無法趕上讀者之需求。處於該險惡情況下，大學圖書館應亟思與突破其服務創新，俾使圖書館功能得以彰顯。具體而言，大學圖書館服務創新主要表現在如下幾方面：（註25）

(一)服務理念的創新

爲適應現代圖書館事業的快速發展及增強自身活力，大學圖書館必須更新其服務理念，以滿足讀者多元化之需求。實際服務理念含括改變「以藏爲主」爲「藏用結合，以用爲主」、改變「方便管理」爲「方便讀者」、樹立網路化的服務理念、樹立以市場爲導向的服務理念及樹立品牌意識與特色服務的理念等，以達成零距離服務、零缺陷服務及零投訴服務的目標。

(二)服務手段的創新

網路環境下，服務手段之創新係指大學圖書館改變過去單一、被動的服務方式，積極主動地利用新服務手段，爲讀者提供全方位、深層次的資訊服務，而其具體手段含括建立大學圖書館網路化資訊綜合服務體系、開

臺灣大學學術期刊資料庫

展網路資訊導航、建立學科專業指引庫、建立專題文獻資料庫、積極投入網路資訊營銷、持續訓練讀者利用網路資源及創造讀者之資訊需求等，使圖書館的資訊服務水平得以提升，以樹立其在學校教職員生心目中的地位。

(三)服務內容及方式的創新

進入二十一世紀後，大學圖書館館藏與館舍雖仍相當重要，但可能不再是競爭的主要表現型態，而是應更著重於圖書館服務的質量優劣與效率高低。爲在網路環境下取得競爭優勢，大學圖書館需在服務內容及方式上有所創新。就服務內容而言，可開展網路資訊服務、網路教育服務及網路諮詢服務等；至於服務方式，則可要求達到服務規範化、服務個別化及服務多樣化之目標。

六、考評創新

考核創新係將創新引入競爭機制，在平時考核、年終考核、職位晉升等多項評比中，皆要視創新的成果，以建立充滿活力的競爭激勵機制，充分利用圖書館之人才。亦即創新活動開展，需有寬鬆的環境及靈活的考評指標。是以，人員報酬應根據創新的能力和貢獻，而非依據其職位，而在大學圖書館中，創新應形成一種風氣，使各類人才能在其工作崗位上，最大限度地實現自我價值。（註26）

七、用人創新

過往大學圖書館給人的刻板印象就是安靜、肅穆的氣氛，館員以女性居多，其個性嚴格、無法妥協，且已有一定歲數及從事簡單的庶務工作等（如借還書、圖書整架等）。然時至今日，圖書館已歷經相當大的蛻變，且館員在素質上亦提升許多，是以，大家對館員的專業性地位也較能表示贊同。不過，圖書館給人的印象仍未脫離其爲保守之單位，無法有具體的改革或創新，畢竟該領域人士始終是默默耕耘的一群。爰此，爲改造圖書館給人的刻板印象，且能夠與其他相關機構競爭，最有效的方式即是進行「用人創新」，亦即招募哪些個性活潑開朗且亟具創造性人格的人員進入圖書館工作（從面試中至少可得知一二）或讓具有上述性格的同仁擔任主管職務，以創新突破其業務，使圖書館呈現欣欣向榮之情景。此外，圖書館領導者應鼓勵創新，讓創新者可以獲得適當的獎賞及報酬。

八、館藏建設與資訊資源發展創新

資訊時代，文獻資源暴增，任何圖書館都不可能搜盡所有學科之資訊，而圖書館欲在網路時代佔有一席之地，就必須建設屬於自己的特色館藏及發展特色資料庫。以大學圖書館

臺灣大學學術期刊資料庫

而言，其不僅在文獻數量上需設法支持學校各項教學與科研活動，且必須注意掌握文獻資源的學術性、研究性及其水平。圖書館必須注意研究學校有哪些重點科研項目與課題、有哪些重點建設的學科專業、學校教職員生對圖書館的期望及其資訊需求爲何等，如此才能更加有效地建設館藏文獻資訊資源，提升大學圖書館的學術地位。（註27）

九、圖書館建築創新

早期圖書館館舍是在傳統觀念指導下所設計和建造，然其已無法適應圖書館現代化的管理和服務功能。是以，若現在欲興建圖書館館舍，應講求建築創新，按照現代典藏、流通及閱覽一體化的集中管理方式，採取「模數制」、「單元制」的建築結構，使之具有較大的靈活性和互換性，以適應圖書館功能的變化。同時，考量圖書館是社會文明和文化發展的重要標誌，應盡可能將圖書館設計建造成當地的「標誌性」建築，並使其具有較強的文化展示功能。上述作爲對擴大圖書館影響，加強公衆圖書館意識，促進人類文明建設，皆有相當重要的影響。（註28）學者計國軍亦明白指出，大學圖書館建造新館，應做到統一規劃、綜合佈局、統一館舍及校區分館設置，且在內外部佈局上，應遵循外型封閉及內部全面開放等原則。（註29）

伍、大學圖書館組織創新需考量之因素與面臨的障礙

大學圖書館創新工作對於圖書館經營固然重要，然資源有限待辦事項無窮，是以，圖書館管理階層或決策者實施組織創新時，需考量以下幾項因素：（註30）

一、可投入經營系統的生產因素多寡

大學圖書館實施組織創新，需先考量館員素質、設備優劣、館藏性質、經費運用等維護性輸入是否充裕而定。

二、事業本身發展的目標

大學圖書館進行組織創新，需考量其主要任務爲何，是教學、研究、學術推廣或其他目標，且何者爲主何者爲輔，皆需加以了解，避免造成圖書館創新活動未能符合本身所策訂的目標。

三、讀者社群對組織創新之影響

讀者需求之變化與圖書館行銷組合（marketing mix）是否得以對應，皆影響組織創新的成效。兩者相得益彰，圖書館之競爭力才能夠有效提升。

臺灣大學學術期刊資料庫

四、營運績效對組織創新之影響

圖書館有無以最佳投資組合從事成本最低效益之最大計劃，亦會影響組織創新長期規劃或策略規劃之開展。

另，組織創新涉及創造或採用新的技術方法、途徑和程序，且具有某種程度之冒險與不確定性，是以，大學圖書館組織創新可能會存有以下幾點障礙：（註31）

(一)圖書館界傾向將自己同社會創新的潮流隔離開來

人們通常認爲創新是與營利組織相關的概念，而圖書館界則認爲自己是社會公益性機構，不應該受到商業文化的薰染，因許多圖書館界人士認爲，將自身與商業價值觀念隔開是一個很重要的自我定義，是以，從來不願意以創新角度來衡量自己。

(二)圖書館缺乏創新的動力

在世界各國，圖書館都是非營利性的公共服務機構，爲社會公衆服務的宗旨保證了其生存，且該領域人士傾向認爲圖書館所提供服務是任何社會所必須、超乎社會型態和經濟形式之外的產品。是以，圖書館界應跟隨時代變遷而「隨波逐流」，需「創新」來維繫其生存。

(三)圖書館創新的經濟能力弱

圖書館創新，特別是圖書館的技術創新，需要大量經費支持，而資金不足是其實踐中遇到的另一大難題。首先，大學撥款有限，並不足以維持圖書館的生存和發展。其次，圖書館自籌資金的能力弱，是個「經濟弱者」。是以，圖書館創新的經濟能力弱，亦可能影響組織創新之實施。

(四)圖書館領導者與其要冒創新所帶來的風險，更願意對圖書館進行傳統之管理

圖書館是靠社會服務的性質取得財政撥款，而非工作效果。圖書館成功的標誌是規模之擴大，規模越大，級別越高，爭取到的預算也就越多，然任何創新嘗試都會使正在進行的活動消滅、失去地位和聲譽。是以，圖書館領導者與其要冒創新所帶來的風險，更願意對圖書館進行傳統之管理。

(五)圖書館缺乏對創新進行刺激與獎勵的機制

圖書館創新不能通過市場獲利，且往往容易招致非議，是以，當圖書館嘗試新的管理方法或機制時，會被認爲衝擊了其基本任務、生存理由和價值觀念，有損公衆利益，因此，基於圖書館使命所進行的創新，也相對得不到金錢上的獎勵或其他形式之報酬。

臺灣大學學術期刊資料庫

此外，Drake 亦提及，大學圖書館組織創新障礙含括心理、組織及經濟因素等層面。心理因素源自於館內同仁懼怕改革；組織因素主要係指大學管理階層未能支持圖書館之創新活動，因圖書館創新可能無法帶來實質的效益；經濟因素涉及創新活動需投資成本，且可能爲圖書館帶來冒險與不確定性等。（註32）

雖然大學圖書館組織創新需考量因素與面臨障礙衆多，然若能成功將創新觀念導入，使其成爲創新型組織或學習型組織，相信對於未來圖書館之發展，必定能夠帶來相當正面的影響；而在圖書館正式實施組織創新時，學者們特別叮嚀以下幾項課題需加以注意：（註33）

一、要有科學求實的態度，以創造適宜圖書館具體情況的新思路和新方法。

二、圖書館管理創新應講科學、順民心、重民意，應本著對使用者的根本及長遠利益與負責精神進行規劃，以謀求圖書館之發展。

三、大學圖書館單靠少數領導者的知識、能力和經驗進行決策，極易造成決策上之失誤。是以，圖書館應轉變決策方式，建立一支由本館和外單位優秀人才組成的智囊團，集思廣益聽取其意見，從而提高創新決策的效率，減少因思考不週而造成的失誤。

四、圖書館領導者應以開放的心態和批判之精神，虛心學習他人的長處，嚴格按照科學決策的程序和方法辦事，實現決策之民主化、科學化，努力達到圖書館管理創新的預期目的。此外，圖書館領導者應充滿活力和積極領導，不僅是一位管理者，也是一位經營者。其透過活用圖書館中之創新人才及適度配置館內資源，以激勵館員從事創新活動，謀求圖書館之永續經營。

五、圖書館創新並非要求每個圖書館都刻意標新立異，而是從實際需求出發，創造出更爲有效的手段。

六、圖書館創新唯有以讀者實際需要爲著眼點，才能爲使用者創造出更大的收益，增加爲社會創造財富的能力，也才能更加地體現自己的價值和用途。

七、圖書館創新活動涉及許多技能，並需要從事大量工作，是以，光憑一個人的力量相當難以勝任該項工作，而是應培養一支創新型隊伍，以推動圖書館各項創新活動。

陸、大學圖書館組織創新成功之道

時代變化使大學圖書館之營運遭受衝擊，但也同時賦予其新的契機與定位。在此情勢下，大學圖書館必須不斷創新、不斷變革。創新帶有風險並可能引起組織不穩定，惟創新的壓力可經由有效管理而減到最少。基本

臺灣大學學術期刊資料庫

上，創新是被鼓勵出來的行爲，創新的基礎是技術、知識、能力、責任、態度及熱情，這些基本能力因素之發揮，與組織文化及管理制度有密切的關係。（註34）至大學圖書館如何進行創新，培養創新的組織環境，則有賴於以下幾項因素之配合：

一、組織方面

長期以來，組織特質便被視爲與創新程度息息相關，而以下兩方面對於創新之實施尤其重要：其一，組織爲有機式組織（organic organization）而非機械式組織（mechanistic organization）的程度；其二，組織爲學習型組織之程度。（註35）其中，有機式組織相較於機械性組織具有較高之專精化、較低的正式化及集權化、較高的內在及外在溝通與較低的垂直分化等。經學者研究，上述特質對於組織創新皆具有相當正面的影響。（註36）另，學習型組織強調持續學習機會、促進溝通、鼓勵合作、團隊學習及建立共同願景等目標，對於促進創新亦具有相當重要的影響，因學習導致創新，創新導致進一步學習，而後導致另一次創新，如此循環不已，生生不息。（註37）

大學圖書館從發展以來即被視爲典型的官僚體系，其依圖書館功能劃分組別具有優勢存在，然該方式亦容易產生各部門在其崗位上默默耕耘，而忽略組織整體之目標。學者指出，圖書館科層制容易產生一致性而抑制組織之創造力和創新。（註 38）是以，近年來，大學圖書館紛紛改良科層制組織，強調有機式組織及學習型組織之建立，使其能夠更具專精化、強調授權、重視外內在溝通管道之建立、鼓勵合作及建立組織共同願景等，而具體作爲包含成立任務編組、實施職務輪調、館員持續教育、進行創造性訓練、建立意見管道及建立授權機制等。

Drake 強調，未來大學圖書館之組織結構，將由資訊科技、讀者服務模式及圖書館目標與目的所決定，亦即強調滿足讀者資訊需求及完成大學與大學圖書館之使命。（註 39）此外，筆者認爲，能夠激發創新的組織具有有機式組織之結構，且在組織文化上能夠重視創新、強調企業家精神、高衝突容忍度、公開溝通管道及重視組織學習等特質。是以，未來大學圖書館有機式組織及學習型組織的建立，適足以達成上開目標，使大學圖書館在面對內外在急遽環境衝擊下，依然能夠屹立不搖。

二、圖書館領導者方面

在組織創新中，領導者在提升及領導創新上扮演了相當關鍵的角色。領導者可藉由提供資源給與其他人創新之空間及賦予創新價值及意義，並整合創新於人際互動及傳播。此外，其可首當創新者，以鼓勵其他人進行

臺灣大學學術期刊資料庫

創新活動。（註40）Clayton亦認爲，組織領導者應支持創新、致力於創新、創造組織共同願景及在創新的不同階段改變領導風格等。（註41）是以，領導者對於組織創新成功負有最大之責任。若領導者本身支持創新，且首當創新者，則組織應能產生創新環境，順利達成組織創新之目標；若領導者不鼓勵創新，甚至抑制創新，則組織可能無法適應時代的變化而遭到淘汰。

大學圖書館主要領導者爲館長，而次要領導者爲各部門主管。這些領導者對於圖書館能否順利營運及引領創新，佔有居中蹶偉之地位。Cluff認爲，大學圖書館領導者在創新或發展企業家精神上，應該要做到如下數項：

(一)了解有創造性的館員在圖書館中之重要性。
(二)招募具有創造性的館員進入圖書館工作。
(三)創造具鼓勵冒險之工作環境。
(四)鼓勵館員夢想未來。
(五)以不平凡之領導者自詡，並樹立典範。

此外，一位不平凡的領導者應能協助館員發展自我價值、但求付出而不要求回饋、具有使命感、爲創造性改變之施行者、以結果爲導向、衷心的服務讀者、充分授權、不做別人所能夠做的決定、要求做到最好及館務皆能在掌握中等。（註42）Bundy 亦強調，圖書館領導者應鼓勵創新機會、建立共同願景、掃除創新障礙、享受面臨之冒險及不確定性、確保有創新概念的館員能夠有機會施行及改變因襲已久之管控系統等。（註43）另，鄭崇芬認爲，在改革環境中，大學圖書館館長所應扮演的角色含括應成爲圖書館工作的組織者、應成爲良好工作環境的營造者、應成爲深化改革的推動者、應成爲與館外社會的聯絡者及應成爲製造良好人際關係的促進者等。（註44）

以上所言，皆闡述大學圖書館領導者對於組織創新之重要性及其應扮演角色。筆者認爲，大學圖書館的創新文化需經由館長及各部門主管長時間努力才能夠塑造，是以，館長及各部門主管應鼓勵館員勇於創新，並給予創新者相對性之報酬（如設計獎懲制度），使得圖書館處處存在創新。雖然創新並不見得最後結果皆能成功，但至少圖書館這部大機器已經在運轉，而所有館員亦意識到創新並不純粹僅爲圖書館，也爲自己，這對於後續圖書館在業務推動上，相信必具有相當正面的效益及影響。

三、館員方面

在一組織中，除了少數領導者、變革推動者及創意領袖等是影響組織創新的成效外，尚有多數組織成員（組織員工）在創新過程中扮演著重要角色。組織成員個人創造力是組織創新的主要元素，無個人創造力便無

臺灣大學學術期刊資料庫

組織之創新。其所發揮的創造力可視爲一種個人特徵之展現，經由個性及才能的結合得以表現出來。此外，經由學者研究，員工個人特質影響個人創造力發展，而員工個人創造力發展影響組織創造力之發展。是以，許多學者特別重視個人創造力對於組織創新的影響，因創造性人格特質攸關個人創造力，逕而影響組織創新。（註45）

在大學圖書館中，館員是服務的支柱，沒有一群素質優秀且默默耕耘的館員做後盾，即使有再強的領導者，也無法順遂上級所賦予圖書館的任務及達成組織創新之目標。筆者認爲，圖書館創新能力源自於館員創造力之表徵，若圖書館能培養館員的創造力，相信對於圖書館組織創新必定具有正面之效果，而館員創造力的培養，除圖書館應提供訓練機會及鼓勵創造性思考外，館員本身亦應有接受變革之想法並在工作方式及行爲上進行改變。（註46）此外，應教導他們將創新視爲一種機會而非威脅，使人人勇於創新，讓創新思想隨時存在於圖書館，俾便面對未來圖書館可能面臨的挑戰。

大陸學者計國君提及，館員是圖書館做好服務的根本，它與知識管理創新、服務創新及機制創新等緊密相連且共同成長。凡是知識管理創新、服務創新、機制創新不斷推進的圖書館，其人才素質就比較高也較穩定；反之，只有建立高素質高水平的人才，才能不斷進行知識創新、服務創新及機制創新。他並認爲，新世紀圖書館員應具備高水平的資訊檢索能力、具有現代圖書館資訊增值服務意識、掌握資源建構技能、具有資訊技術之技能、了解使用者需求及各種資源分佈情形及具有較強的分析與文字能力及具備公共關係能力等。（註47）

筆者認爲，除了上述三項本於圖書館組織內部的因素外，一些組織外因素亦會影響大學圖書館組織創新之成效。諸如資訊科技方面，若有適當的資訊網路設備配合，將使組織創新具備新的利器，相信對其具有相當正面之效益。又如法律層面而言，若影響大學或大學圖書館至深的部分法規命令能夠鬆綁，將使大學圖書館運作更加靈活，更有利於創新環境之塑造。此外，學者指出，尚有其他外部因素影響組織創新之進行，包含政治、社會、教育、經濟及文化等層面，在此不多加闡述。（註48）

柒、結語

大學圖書館自一九八〇年代後，經歷比以前更嚴竣的內外在環境衝擊，使得圖書館不得不有所因應而積極進行變革或創新，以面對未來之困境與挑戰。筆者認爲，創新能力是決定圖書館在社會競爭中地位的重要因素，也是影響圖書館永續發展之關鍵。是以，許多圖書館在技術、圖書館組織結構、管理或服務等層面上積極進行創新，希冀爲圖書館帶來一線

臺灣大學學術期刊資料庫

生機，因此，創新已成爲圖書館時勢所趨之潮流。

然進行組織創新活動，需有相關條件的配合，才能夠有效「改造」圖書館。荷蘭堤伯格大學（Tilburg University）圖書館從一九八九年進行圖書館創新，並成功達成圖書館所預定的目標。分析成功之因，首先，其建立有遠見或策略性之計畫。其次，積極與校內各單位及母機構（堤伯格大學）保持密切關係及合作。最後爲最重要因素，即所有館內同仁皆具備熱誠及創造性從事圖書館之服務。（註49）是以，大學圖書館組織創新成功之道，需有組織、領導者、館員、資訊科技及外在環境等條件之配合，其中尤以人的因素—領導者及館員是影響圖書館組織創新成功與否的最重要關鍵。

筆者認爲，大學圖書館若欲在未來學術傳播中繼續扮演重要角色，就需善用資訊科技及運用館內同仁創造力從事創新，以提供更好的使用者服務，而學者 Hersberger 與 Pienaar 亦持相同之看法。（註50）不過，如何眞正落實亦是一大挑戰。本文認爲，大學圖書館可進行的組織創新項目包含觀念創新、技術創新、圖書館組織結構創新、管理創新、服務創新、考評創新、用人創新、館藏建設與資訊資源發展創新及圖書館建築創新等，希冀透過上述介紹，能對實施組織創新之大學圖書館提供協助，俾使其在網路環境下所提供的服務，能夠眞正符合使用者所需，並奠定其在使用者心中所謂「資訊中心」之地位。

創新活動涉及冒險與不確定性，是以，大學圖書館在進行創新時，應考量實施上之課題及可能面臨之障礙，包含館內各項準備是否已經妥當、圖書館事業本身所發展之目標、讀者社群對組織創新之影響、館內同仁對創新的抗拒、圖書館缺乏對創新進行刺激與獎勵的機制等，以避免因思考不周而導致政策失誤，徒增圖書館所面臨之困境。

綜上，網路時代來臨，對於大學圖書館形成了嚴峻的考驗，也使圖書館重新思考如何因應以面對其所受到之挑戰，而創新正是解決圖書館面臨環境衝擊的有效方式。爲使圖書館形成有利的創新環境，圖書館應塑造創新之組織文化，使人人勇於創新，樂於提出新想法及發揮創造力，相信必能爲圖書館帶來一番新氣象。不過組織文化的建立，有賴管理階層領導風格之展現，若領導者本身支持創新，且首當創新者，則組織應能順利達成組織創新之目標；若領導者不鼓勵創新，甚至抑制創新，則組織可能無法適應時代的變化而遭到淘汰。是以，館長是影響大學圖書館組織創新成敗的最重要因素，其應當熟知組織創新相關文獻，並評估館內進行組織創新之條件、使用者需求及爭取外界支持等，使圖書館進行組織創新時所受到的阻力降低，而如此相信圖書館創新的成功性必能大增。

臺灣大學學術期刊資料庫

註釋

註 1：陳書梅，「圖書館組織之創新行為」，圖書資訊學刊 16 期（民 90 年 11 月），頁 146。

註 2：Patricia Willard, "Innovation: insights from the literature," Journal of Librarainship and Information Science 23:4 (1991)：183.

註 3：Johan Olaisen, Hugo LOvhOiden, and Olav A. Djupvik, "The Innovative Library: Innovation Theory Applied to Library Services," Libri 45 (1995)：79.

註 4：Judy Reynolds and Jo Bell Whitlatch, "Academic Library Services: The Literature of Innovation," College & Research Libraries 46:5 (1985)：402

註 5：Miriam A. Drake, "Managing Innovation in Academic Libraries, "College & Research Libraries 40:6 (1979)：505

註 6：張愛華，「由企業經營管理看行政組織創新」，在研發創新策略與應用研討會論文集（臺北市：行政院研究發展考核委員會，民 91 年），頁 2。

註 7：同上註，頁 3。
莊立民，「組織創新模式建構與實證之研究－以台灣資訊電子業為例」（博士論文，成功大學企業管理研究所，民 91 年），頁 14-17。

註 8：Fariborz Damanpour, and Thomas Childers, "The Adoption of Innovations in Public Libraries, "LISR 7 (1985)：232.

註 9：蔡啓通，「組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係」（博士論文，臺灣大學商學研究所，民 86 年），頁 12-16。

註 10：曾智顯，「我國企業知識管理與組織創新之相關性研究」（碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 90 年），頁 29。
余建業，「由軍隊創新論國軍改革」（碩士論文，國防管理學院國防決策科學研究所，民 90 年），頁 59-66。
同註 7。

註 11：Fariborz Damanpour, and William M. Evan, "The Adoption of Innovations Over Time: Structural Determinants and Consequences in Library Organizations, "LISR 14 (1992)：466.

註 12：同註 4。

註 13：Miriam A. Drake, and Harold A. Olsen, "The Economics of Library Innovation, "Library Trends (1979)：97-98.

註 14：Byung Mock Rhee, and Hyun Jin Hong, "New Organizational Model of the University Library," http://library.brandeis.edu/Beijing_Conference/ByungMockRhee.doc (15 Nov. 2005).

註 15：宋立娟，「圖書館創新：應對知識經濟的挑戰」，圖書館工作與研究 116 期

臺灣大學學術期刊資料庫

（2003 年 7 月），頁 43。

註 16：G Edward Evans, Patricia Layzell Ward, and Bendik Rugaas, Management basics for information professionals (N. Y.: Neal-Schuman Publishers, 2000), 119.

註 17：馬麗，「論"創新"與圖書館的發展」，http://www.library.hn.cn/tsg/20000924/Content/00138792.htm (12 Nov. 2005).

註 18：何劍峰，「圖書館創新模式初探」，情報資料工作 132 期（2003 年 5 月），頁 60-61。

註 19：Michael Ridley, "Innovation and Implementation: Adopting and Managing World Wide Web Services in Academic Libraries,"http://archive.ncsa.uiuc.edu/SDG/IT94/Proceedings/LibApps/ridley/ridley.html (15 Jan. 2006).

註 20：石同生，「論圖書館組織結構創新」，圖書情報工作 309 期（2003 年 8 月），頁 107。

註 21：陳書梅，「圖書館人本管理論析」，http://public1.ntl.gov.tw/publish/suyan/55/29.htm (15 Jan. 2006).

徐宏毅、李小學，「試論圖書館管理創新」，http://www.cbkx.com/2003-3/445.shtml (15 Jan. 2006).

註 22：劉麗穎、高國影，「知識經濟時代圖書館的管理創新」，http://www.nlc.gov.cn/disk4/xuehui/xsjl-3lly.htm (15 Nov. 2005).

註 23：同註 21。

同註 22。

註 24：同註 22。

註 25：張麗，「關於圖書館服務意識創新的思考－我校圖書館在提高服務水平方面的幾點嘗試」，http://www.dufe.edu.cn/organization/jiaofu&fushu/zazhishe/erfe/0001-10.htm (15 Nov. 2005).

韓海濤、謝春林，「網絡環境下的圖書館服務創新」，圖書館情報知識 91 期（2003 年 2 月），頁 59-60。

吳曉明，「關於圖書館創新服務的思考」，http://www.library.hn.cn/tsg/20030425/Content/00013610.htm (15 Nov. 2005).

付立宏，「資訊資源網路化與圖書館服務創新」，http://www.hubce.edu.cn/cbb/qwjs/lib/20839.html (15 Nov. 2005).

註 26：同註 17。

註 27：段啓堂，「攻堅、創新－新世紀圖書館管理與改革的兩大主題」，http://www.library.hn.cn/tsg/20010409/Content/00009005.htm (15 Nov. 2005).

費業昆、瞿其春、張帆，「研究型大學圖書館的創新發展思考」，大學圖書館學報 19 卷 5 期（2001 年 9 月），頁 13。

註 28：同註 27。

臺灣大學學術期刊資料庫

註 29：計國君，「全面提升高校圖書館信息服務水平的創新體系」，大學圖書館學報 21 卷 4 期（2003 年 7 月），頁 4。

註 30：廖又生，「圖書館研究發展管理初探」，佛教圖書館館訊 27 期（民 90 年 9 月），頁 74-79。

註 31：同註 15，頁 44。

註 32：同註 5，頁 506-507。

註 33：傅安平，「創新：邁進新世紀的圖書館管理」，http://www.studa.com/newpaper/2003-8-11/200381184011.asp (15 Jan. 2006).
同註 15。

註 34：同註 1，頁 152。

註 35：Peter Clayton, Implementation of Organizational Innovation: Studies of Academic and Research Libraries (San Diego: Academic Press, 1997), 81.

註 36：同註 9，頁 18-19。

註 37：Anthi Katsirikou, and Elena Sefertzi, "Innovation in the every day life of libraries, "Technovation 20 (2000)：708.
Rena K. Fowler, "The University Library As Learning Organization for Innovation: An Exploratory Study, " College & Research Libraries 59:3(May 1998)：228.

註 38：同註 3。

註 39：Miriam A. Drake, "Technological Innovation and Organizational Change," Journal of Library Administration 19:3/4 (1993)：51.

註 40："Library / themes of innovation,"http://www.innovation.org.uk/library/themes (15 Nov. 2005).

註 41：同註 35, p.107-108.

註 42：E. Dale Cluff, "Developing the Entrepreneurial Spirit: The Director's Role, " In Riggs, Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in Libraries (N. Y.: The Haworth Press, 1989), 223-233.

註 43：Dr Alan Bundy, "Forward with imagination: innovative library client services for the 21st century,"http://www.library.unisa.edu/au/papers/forward.htm (15 Nov 2005).

註 44：鄭崇芬，「改革中圖書館館長角色轉換初探」，四川圖書館學報 134 期（2003 年 7 月），頁 71-73。

註 45：同註 7，頁 33-34。

註 46："Strategies for survival: forstering innovation and intrapreneurship in libraries and information centres," In Effective library and information centre management (Aldershot: Gower, 1999), 333.
Caro Hughes, "Librarians as Innovators," In Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in Libraries (N. Y.: The Haworth Press, 1989), 128.

臺灣大學學術期刊資料庫

註 47：同註 29，頁 3-4。

註 48：Catherine Edwards, and Graham Walton, "Change and the Academic Library: understanding, managing and coping,"http://online.northumbria.ac.uk/faculties/art/information_studies/impel/CHAN GE1.HTM (15 Jan. 2006).

註 49：Hans Geleiinse, and Hans Roes, "Library Innovation: Experiences at Tilburg University," http://drcwww.kub.nl/oes/articles/enclis.htm (15 Jan. 2006).

註 50：Rodney M. Hersberger, "Leadership and Management of Technological Innovation in Academic Libraries, "Library Administration & Management 11:1 (Winter 1997)：28-29.
Heila Pienaar, and A. B. Boshoff, "Relationship between creativity and innovation in university libraries and the organizational climate," Retrieved from EBSCOhost Web Site:http://search.epnet.com (15 Jan. 2006).

臺灣大學學術期刊資料庫