大學圖書館
7卷2期（民國93年9月） 頁122-133

館藏發展與管理的新思維

The New Thought of Collection Development and Collection Management

林孟玲 **Meng-Ling Lin**
玄奘人文社會學院圖書資訊學系講師
Lecturer, Dept of Library & Information Science, Hsusan-Chuang College, Hsin-Chu, Taiwan
E-mail: bealin@hcu.edu.tw

【摘　要】

追溯館藏發展歷史的軌跡，美國圖書館的館藏發展橫跨1950年到1985年，圖書館館藏在資金充裕、高度需求與資源豐厚的情況下發展順利。其後因受到經費短缺與資訊爆炸的壓力下取而代之的觀念爲館藏管理，2000年受到資訊科技發展、高等教育改革與學術傳播改變等影響，館藏發展館員面對世紀的改變，必須發展新思維來面對未來挑戰，知識管理於是融入成爲新的訴求。本文由過去發展演進探討「館藏發展」與「館藏管理」，並對新思維「知識管理」勾勒未來館藏發展館員的挑戰。

【Abstract】

According to the history of collection development in the United States, American libraries advocated the notion of collection development from 1950 to 1985 because of the abundant resources. With the shortage of budget and increase of information, the concept of collection management is substituted by the collection development. Due to the changes of information technology, higher education, and scholarly communication, librarians have to generate new ideas to meet the new challenges ahead. This article examines the collection development and management from a historical perspective and at the same time tackles the concept of knowledge management as the future trend in this field.

關　鍵　詞：館藏發展；館藏管理；知識管理
Keywords : Collection development; Collection management; Knowledge management

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

圖書資料選擇與採訪是圖書館技術服務工作的第一線，在新興圖書館中往往發現有限的人力與物力必須投注在資料選擇與採訪上，以便積極擴充館藏，達到圖書館基本的館藏量，歐美圖書資訊學應用的發展與進步遠超過台灣圖書館界，特別是在台灣高等教育下大學與學院等研究機構林立，有爲數不少的圖書館仍舊停留在資料擴充與徵集的階段。但是在科技不斷日新月異，圖書館同樣面臨資訊爆炸與館藏資金來源的短缺下，館藏發展很顯然無法在科技時代中導引圖書館在資訊徵集上有所突破，歐美經驗的歷史發展可以引以爲思考，歐美國家在第二次世界大戰後出版資源迅速的發展及戰後學術機構急速擴張時，就已跳脫圖書資料的選擇與採訪的思維，因此，圖書館在普遍建置館藏資源後主張以館藏發展來主導圖書資訊徵集，而1980年代採購經費的節縮及資訊爆增，館藏管理之說又取而代之，這些思維代表著時代演進的需要。現今以知識掛帥，知識管理成爲新的發展主軸，本文將以文獻探討這些演進與核心概念，並對下一個思維做衍生性探索。

貳、館藏發展與館藏管理的定義

館藏發展在ALA Glossary of Library and Information Science中的解釋爲「包含決定及協調選書政策、評估讀者及潛在讀者的需求、館藏使用調查、館藏評鑑、確認館藏需求、選擇資料、資料共享的規劃、館藏維護、以及館藏淘汰等有關館藏發展的活動」。(註1)它是一個以讀者社區需求爲考量的運作過程，圖書館館員透過社區分析、選書政策、選書、採訪、館藏淘汰、館藏評鑑等週而復始的活動來達成館藏發展目標。這一系列的活動除了受到社區讀者的需求影響，圖書館本體的目的、原有館藏強弱與特色、館員參與和認知、圖書館館際之間的合作、出版相關產業間的規模和產能都直接或間接帶動館藏發展的興衰。

館藏管理相對於館藏發展，係站在更貼近於需求的角度來思考館藏問題，館藏發展著重在館藏的購進與建置，館藏管理涵蓋館藏發展，還有典藏管理，兼具收藏與淘汰。(註2)如以資訊物件來考量，館藏管理指在選擇進館收藏依據圖書館的需求，從事的資訊加值或淘汰的重新調整。圖書館在建立館藏時，應充分掌握館藏資訊的特徵，創造出合適的館藏形式，以符合典藏、保存及取用等原則。(註3)Online Dictionary of Library and Information Science解釋館藏管理是應用量化分析(如統計與成本效益分析)來進行館藏發展，也即是圖書館的館藏成長與保存的各項規劃與掌握，都站在評估現有強弱與預測未來需求的基礎上構思。(註4)完整的

期刊資料庫

館藏管理工作有讀者需求分析、館藏分析、館藏發展政策、選擇與採訪、經費分配與管理、編目、利用、保存與館藏評鑑。(註 5) 在資訊典範的移轉嬗變中，科技與網路更加強化了檢索便利性與內容的多樣性，館藏發展是以圖書館爲核心，館藏管理以資訊爲核心，發展趨向於讀者需求；圖書館非單純的典藏地，而是能透過有資訊素養訓練的館員提供資訊服務的場域。館藏管理是透過一連串的資訊加值管理將圖書館資源轉換成可以提供圖書館服務的有效資訊。在館藏發展有多年研究的G. Edward Evans即認爲「館藏管理」涵蓋與館藏發展相同的活動，同時融入管理概念於預算計畫與控制、人員任用、實體設備。其目標是爲了即時提供最符合經濟效益的資訊給讀者。(註 6)

參、館藏發展與館藏管理的演變

北美地區對館藏發展的歷史界定於第二次世界大戰後1950年到1985年間，這35年間資料徵集從「發展」(Development) 轉化成「管理」(Management) 的概念，主要是受到下列因素的影響：(註7)

(一) 研究性質圖書館館藏的快速擴張

二十世紀資訊爆炸，無論是學者或者圖書館員都備感壓力。各種型式的資訊及文獻因應資訊需求快速增加，以數學文獻來舉例，1870年有870篇論文出版，到1990年代中期論文年出版量則有50,000篇。根據美隆基金會的研究報告「University Libraries and Scholarly Communication」，圖書出版製造在1945到1960年前半葉增長快速，新興的科學期刊在1970年代更是急速擴張。美國第二次世界大戰前學術研究主軸爲經典的西方文化與科學，戰後研究方向轉向全球各學科領域、特別是應用科學與專門科學，圖書館的館藏內容也趨向於全球化，在1950與1960年代間的圖書館在採購經費充足、美元強勢、館藏空間足夠等各種優渥條件下，可謂館藏發展的黃金年代。

(二) 館藏發展典範轉移

根據Charles Osburn 1979年的研究「Academic Research and Library Resources: Changing Patterns in America」，他指出二十世紀後半期學術研究領域改變，圖書館應配合學術趨勢有所調整，過去以人文主幹的館藏反映在以科學的學術發展新主軸、政府傾向對相關領域的資金贊助、英語以外的外國語文式微等趨勢下，學術圖書館既有館藏普遍無法支援新研究改變。在改變的潮流下，館藏應該以服務導向爲思考，力圖以具時效性，能回應並切合讀者需求來突顯服務核心。Allen Kent提出匹茲堡大學圖書館的館藏利用經驗，在七年的交易歷史或使用調查中，圖書與期

國立臺灣大學學術期刊資料庫

刊的利用率普遍偏低。以上兩位學者都提出要用館藏管理來發展合作館藏，以達資源共享。

(三)將館藏管理納入專業領域

1970年代末期到1980年代間，美國圖書館學會資源與技術服務組推出一系列的館藏發展指南，逐漸突顯館藏管理的概念。其中主事者之一，Paul Mosher，也是史丹佛大學圖書館館藏發展組的組長，在1981年對該校館藏管理與發展機構的首次演說即以”Fighting Back : From Collection Development to Collection Management”爲題，力主館員應該由傳統的Collection Development觀念跳脫出來，以Collection Management新視野重振，過去的館藏發展觀念裡強調採訪、選擇、館藏建置，現今則需要以更廣泛的政策、規劃、分析與館際合作的館藏管理涉入，整體涵蓋的範圍有館藏發展政策的理論與實踐、經費分配、選擇、館藏分析、館藏使用與使用者研究、館員的訓練與組織、資料保存、合作館藏發展。

(四)合作館藏發展

發展館際之間的館藏發展是圖書館領域中立意頗高的理想，但是很難落實，任何一所圖書館都很難收集所有的資料或者展現所有的知識紀錄，而且研究結果也顯示，圖書館沒有必要去收集所有的資料來眞正滿足所有讀者。比較合理的做法是去聯合地方性、或更大區域性、全國性或國際性的圖書館來擴充所有領域的知識收藏。全國性的合作採訪大都已成爲歷史，如1950-60年的法明敦計畫、1970年的全國期刊中心(National Periodicals Center)，1980年研究圖書館組織的Conspectus Project。以研究圖書館爲中心來典藏並共享研究資源是學術中極重要的概念，特別是有些圖書館能深入發展特殊主題的學術典藏。圖書館最後無法貫徹的原因主要是圖書館的政治因素，還夾雜著紙本快速傳遞的技術與圖書館之間的距離，使得整體計畫功敗垂成。

館藏管理在1985到2000年間所以能成爲主流，肇因於財務來源困難與數位科技發達。1980年中期以後，許多大學與學術圖館所獲得的經費年年下滑，圖書館購買能力下降，面對年年哄抬的期刊價格，只好削減購書經費，甚至到刪除其他期刊訂費以及館方的人事費用。1989年一位歷史學教授John Howe即提出圖書館在高等教育中邊緣化(註8)，圖書館在大學中心臟的象徵性受到挑戰與質疑，由於資訊新科技讓學術資源有不同的途徑可以檢索，大學校園在網路基礎建設與電腦設備經費上瓜分了圖書館經費。人文學科主題的沒落，大學內以科學爲主導，傳統圖書館多半以人文爲主幹也相對失色。圖書館專業從業人員在面對科技的調整顯得不確定與焦慮，進而導致圖書館在不斷

期刊資料庫

迭變起飛的高等教育中所扮演的角色不具競爭力。Howe認爲新世代中的圖書館領導人應該要捍衛圖書館仍就是教學與研究中的核心角色，圖書館也不能自居是大學校園中的特殊地標而不知力圖改變。

1980年代到1990年代的館藏發展館員除了面臨經濟的困境，更大的挑戰是來自於數位資訊系統。由線上公用目錄、電子參考資料庫、全文資料、電子期刊到數位館藏，數位媒體的轉變讓人目不暇給。儘管館員了解數位化所帶來的圖書館各種營運影響，在大部分圖書館仍屬於二元圖書館(Hybrid Library)，紙本與數位資源共存，館員必須要去力求平衡紙本與數位的需求。同時學術出版也有許多戲劇性的轉變，因爲訂單減少，大學出版社減低圖書出版量，然而大型以科技內容爲導向的商業期刊出版社卻大幅擴張出版版圖，納入更多的電子期刊成爲套裝販售。又在大家都專注於網際網路之際，對知識傳播內容或途徑的發展趨勢仍是未知數。由於這些一連串的變革，更使得1950年代崛起的「館藏管理」概念有機會發展成熟成爲應用的理念。圖書館在有限的經濟條件下，面對詭譎多變的資訊環境和出版環境，館藏管理成爲二十世紀的課題。

由上演變過程中，可以歸納出美國成爲世界先進國家確實其來有自，經濟復甦帶來強勁的資金與各項發展，促使資訊蒐集的完整性與全球性，讓美國對於世界的了解可以先行獨步於他國之上，儘管後來有有限資金的合作性採購未能延續，其間所購買資源也是衍生到全球各種主題，對於國際視野自然蘊育而生，資訊豐富對厚植國力絕對有其正面影響。館員在傳統紙本過渡到數位時代，數位化資訊與資訊科技確實震盪整體作業模式與思考方式，對於資訊蒐集除了趨向多元化與科技化與符合讀者需求外，館員對知識不再只是傳達或轉譯，更需要將知識應用於工作環節中，運用管理觀念將詮釋知識的工作與工作場所中所需的知識相互呼應，才不至成爲科技的桎梏。

肆、館藏發展與管理所面臨的挑戰

躋身於多變的環境，能做適時的管理與改變是館員應具備的能力，面對二十一世紀需要管理的課題有：(註9)

(一)讀者的期望值與需求

館藏發展館員或圖書館館長所面臨的窘境是購買能力減低，投身於此工作的全職館員或兼職書目專家要面對更廣的學科或資料類型。數位化使得學術資訊的出版與組織不易掌握與管理，已經很難預料館藏管理在未來五年到十年會如何變化，就連日復一日的嬗變都掌握不易。紙本或數位資源選擇順位，儘管絕大部分讀者受到e化概念或數位行銷的影響，已經習

臺灣學術期刊資料庫

慣數位資源，但是館員在數位資源的選擇與應用上仍舊要審慎考慮其數位化優先順序、經費分配、讀者偏好等因素。

(二)不同學科領域的學術傳播

學術傳播是學術發展與知識保存領域中最重要的課題，學者撰寫文章、參與討論，是學術能延續發展的動力。不同學科領域對學術資源與資料的形式要求均不相同，學科學的學者習慣將研究成果展現於期刊中，講求快速的傳播，所以對於電子資源檢索乃至於電子式預覽應用廣泛。同樣是科學領域，數學學者會應用過期期刊做更廣泛的研究，但是電腦學者則不會利用過期期刊。人文領域中對資訊傳輸的需求並不如科學者快速，回溯性出版品的需求較多，特別是在哲學領域，圖書比期刊來得重要。儘管電子出版帶來學術傳播的便利與快速，仍舊要考慮到學術現實社會中各種學科的特質與學者的慣性。

(三)館員限制與預算的彈性

在讀者需求與科技及人文轉變的交雜下，科學期刊的漲價額度幾乎將預算用罄。根據美國研究圖書館學會的報告，自1986年以來，美加地區大型的110所研究圖書館已經增加的124%的預算來添購新增的7%的期刊，但是其前提是他們已刪除了數十萬元的期刊經費。圖書的價格漲幅向來低於期刊，圖書館一直都是用刪除圖書的預算來應付期刊漲幅及新增，學術出版社接不到訂單，出版社經營困難，學術性質的圖書就無法正常出版，就更遑論學者要找到合適的學術用圖書了！大學校園或圖書館應建置完整資訊網路並設有資訊專業館員參與資訊系統。大部分圖書館的課程仍是以紙本式資源爲思考，若要更改作業流程、組織架構等圖書館內部的調整亦非一蹴可幾，館員需加以訓練來適應數位科技之改變，才有可能組織再造，圖書館必須重視數位落差所引發的館員落差。

數位資源的增長遠超過館員的預測，2003年1月網際網路上的主機就已達171,638,297個，每30天數量即增長近160萬個，每10秒就產生6個主機。(註10)大部分的圖書館仍舊以購買與典藏紙本資源爲主。購買數位資源的預算約佔全部預算的10-15%或更多，館員是要更積極的去了解、應用並學習管理數位資源，以資料增長的情況來看，學生與學者對於數位資源的仰仗必然成爲主流趨勢。

學術傳播影響知識的傳播與應用，學者將產出的學術作品交給出版社出版，出版社同時出版紙本與電子版本，圖書館典藏仍以紙本爲主軸，以電子資源作爲學術傳輸，一般所詬病的是電子版本中的資源對於學術品質的控管-同儕審查的機制尚未臻至完備，電子排版的軟體、標準、傳輸機制、搜尋引擎與機制、版本授權、計價方式尚未有很好共通的解決辦

臺灣人文學術期刊資料庫

法。雖然整體的配套發展未完備，數位資訊系統對學術傳播產生了許多影響，學者的學術作品與研究成果可以透過電腦及時線上出版，並透過網路與其他學者共享或共同創作，過去在傳統資訊傳播的中介者--圖書館與出版者似乎不再具備絕對必要的角色。由美國國家衛生研究院主導的PubMedentral便提供了生命科學學術論文網路上存取與應用的可能，開放性的檢索大量的學術資源，可以快速傳輸及減低成本，該計畫還加強對論文品質以同儕審核或預覽把關，出版社對於這樣的免費學術資源並不贊同，站在學術傳播的立場，圖書館對這樣的計畫應予以支持與參與。

以上課題提醒館員仍要重視資訊數位化後各類型讀者與資訊產出本身的慣性與差異性，在以往以圖書館爲主體的館藏發展時代，我們向來以圖書館爲核心思考，館藏管理中重視資訊，從讀者資訊分析與館內相關政策與相關資訊產出的管理資訊可以更有效導引圖書館經營方向與目標。新生代中不乏認爲資訊爲可消費一般消耗品，數位時代下網路確實改變了生活，若要以知識傳播成爲工作職志，務必要與資訊科技爲伍，更要勇與參與知識傳播的生產或加值工作，讓圖書館成爲知識傳播中的一環節，才可能融入於資訊變革的潮流中。

伍、館藏發展與管理的新思維

數位資源充斥在網際網路中，人們已經不知不覺中習慣生活在數位資訊中，無論是有線或無線，就好比電腦、PDA與手機都普遍於生活中，數位資源無所不在。圖書館除了提供娛樂教育的目的，文化資源典藏與學術資源傳播是圖書館存在價值中需要達成的極崇高的理念。之於圖書館，數位資源與學術資源的傳播在館藏發展與管理中產生新的想法：

(一)數位學術資源整合與對館員之員之影響

在學術傳播的領域中，學者仰賴學術資訊的相互交換與流通達成學術成果的分享與認同。電腦與網路的發達，讓學術資訊交換可以從紙本書籍和期刊的平面媒體透過電腦的軟體編輯與轉譯躍升於網路上，學術資源數位化後提供了更好的傳輸介質、集中檔案保管儲存、快速而經濟的檢索方式。資訊技術進一步對不同學術資源做整合，讓學者可以從索引摘要資料庫直接連結到全文資料庫。這樣的機制讓學術間資源整合和跨學科領域研究更便利，也是紙本資源望塵莫及的。館員在數位資訊中所扮演的角色不再只是做資料逐項的選擇，而是要能整合所有可以檢索資源，資源範圍擴及網際網路上任何來自於出版者、政府機構、大學、學會等可用資源，數位資訊中館員成爲資訊整合者。在數位環境中讀者與讀者需求仍舊是館藏重心，館員要能夠扮演主題專家整理網路中正確且可用的資源，館藏建

華藝線上學術期刊資料庫

置於是融入了知識探勘，若能結合數位資源與紙本資源，對於資訊尋求者而言，這些知識整理無疑是知識加值。

(二)館藏整合與館藏的新領域

電子參考資源、電子期刊與電子資源的歷史回溯檔案大多組成套裝商品，大型出版社如 John Hopkins University Press、Elsevier、Academic Press(2002 年被 Elsevier 併購）等均以套裝方式來出售其電子期刊。圖書館也逐漸形成以虛擬圖書館的概念來結合資源與服務，如 Ohio Library and Information Network (OhioLink, http：// www.ohiolink.edu ）及 Georgia Library Learning Online(GALILEO, http://www. galileo. peachnet. edu ）等圖書館聯盟組織。圖書館甚至有以自身需求爲導向來建置所需的資料庫內容，加州大學的 California Digital Libraries(CDL) 即結合了加州大學 21 所校園內 1279 種期刊需求，由廠商提供客製化服務，最後雖然只有其中的 500 種期刊與出版社達成協議，但是提供了電子資料庫解套與客製化的可能。

以最大經濟成本效益來利用數位資源，減低電子資料庫中重複的比率，資源集中式的管理是新的學術傳播系統中無法避免的，但是這種方式提供了紙本無法做到的資源自我滿足，傳統資源或檔案散見各地，找起來費時又沒有效能，透過資訊系統整合，學術資源在館藏發展中有了新的傳輸及呈現方式。

陸、新思維的影響與期許

(一)紙本資源的典藏

館藏空間向來是圖書館所欠缺的，不少美加圖書館採分散式典藏紙本資源，搭配好的文件傳輸功能來紓解空間壓力，學者仍舊習慣瀏覽書架來查詢資源，配合新科技的發展，可以將紙本內容用網路傳輸，甚至用電腦瀏覽書目或目次，現有紙本資源可以數位化典藏與應用。

(二)非數位資源的未來

圖書館中典藏涵蓋各種類型資源，除了印刷型資源外，非數位的資源還有影片、幻燈片、相片、地圖、手稿等等，對於研究人員來說，這些資料極具研究價值，如音樂圖書館中的樂譜或部分樂章、錄音紀錄等，是讀者拿來研究或實際演奏的對象。在讀者中甚至不乏將這些資源再以電腦分析或作曲、聆聽，這些資源有被應用與數位化應用的可能，新近的音樂與錄音資料由於記載的媒體爲光碟，數位化爲必然之趨勢，過去記載於其他黑膠唱片與磁帶上的聲音應該予以數位化。同樣產生在影像爲主的館藏上，以圖畫或其他影像爲典藏的圖書館，所有館藏量大且難以全面數位化，館員必須要能善盡保管之職，並且試圖尋求聯合他館聯合採訪或典藏

國家圖書館 期刊資料庫

影像資源，隨著資源老化可能，影像資源數位化也是數位典藏計畫中應該思考的問題。

(三)圖書館在數位新經濟下的考驗

圖書館員向來對擁有權非常關切，圖書館是典藏資源與服務的提供地點，在紙本世界中，經費運用與資源共享的理念是圖書館購買期刊與書籍供讀者使用與合理複製利用。在數位資源世界中，這樣的模式已經受到挑戰，資源不需要經過圖書館，資訊可能以每次使用的計價方式由出版者直接流向使用者，圖書館也有可能以聯合地方、或更大行政區域的所有圖書館用館際聯盟的方式，和代理商爭取更好的折扣來節省開銷。或者資訊商品藉由廣告收入來出版，提供免費的資訊？或者以線上收費的方式，更嚴謹的把關所資訊商品。資訊有價，相對應的政策是圖書館服務是否要收費呢？這對服務爲本位的圖書館又是項考驗。

(四)數位資訊系統中資訊的擁有權與控制

資訊檢索與資訊控制在日新月異的資訊發展下功能更完備，資訊技術中的防火牆、加密技術、授權使用機制、線上付費已使得網際網路的商務環境更趨安全。數位資源透過資訊系統檢索與控制，其資訊的控制機制比紙本時代的效能更好，這樣的結果導致商業出版社爲主的科技類期刊價格更高，商業出版社更致力爭取於數位出版品的擁有權。若以學術出版品回歸學術的理念，資訊商品才有可能有降價或價格平民化的可能，美國研究圖書館學會中的學術出版與學術資源聯盟 (Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition Sponsored by the Association of Research Libraries ， http://www.arl.org/sparc/home/index.asp?page=0)，就在致力於這樣的理念下產生的組織。該組織中匯整了許多學術出版及其相關的資源與訊息。

(五)知識管理成爲新的主導概念

高等教育、學術出版和資訊科技改變了館藏管理近三十年的運作模式與思維。電腦科技和網路建構的資訊基礎建設讓校園內學生學習、老師教學和知識傳遞的方式改變，教授們修改、重組課程內容或修課計畫，使得教學內容可以在分散式環境中跨校或跨平台傳輸。這樣的改變促使館藏發展館員必須要跳脫紙本館藏發展的觀念，從更廣的知識管理來思考。無論是學者或者是圖書館人員都必須承認圖書館與高等教育是無法分離的，圖書館無法限制資訊科技的發展與變革，卻是知識重組的基礎機構。數位圖書館是大學的知識中心，是引導大學邁向數位未來中的觸媒轉化者。圖書館要能傳輸知識與應用知識是必然的走向，知識管理於是成爲主導概念。

臺灣人文學術期刊資料庫

知識管理要學術圖書館館員重新定義其在學術傳播系統中的角色與發展舞台，館員要主動參與各種多媒體學術出版與學術相關領域的互動，圖書館專業領域的積極參與才能突顯資訊服務理念中公平或免費檢索資訊的需求，相對才能削減商業化下引發的資訊商品化與資訊檢索限制，最後，最艱鉅的任務應該是要去建置完整的知識資訊系統。在二十一世紀，知識館員應該是以提供詳盡完整的知識紀錄免費檢索爲最理想的目標。知識整理、知識傳播、線上服務、分析與重整數位資源、知識加值與創造、知識保存是所有圖書館共同努力的任務。

圖書館是一個高度集中資訊處理的機構，將文獻資源做有系統的蒐集、整理、保存並提供利用，原本就是圖書館主要職責。對每一個圖書館員來說，具備良好的訓練與教育，以管理大量知識是必備的技能。長久以來圖書館一直在進行知識管理的工作，只是圖書館員過度強調專業自主的特性，反而忽略對本身專業知識及工作經驗的管理 。(註11) 知識管理前提應使圖書館成爲學習型組織，提升個人與整體的產生學習能力，形成有利於知識流通與創新的組織文化。首先由「核心知識」人物，如管理階層，貢獻自己的知識開始，培育圖書館館員對於知識活動的重視與使用知識的習慣。其次，建立對其他館員的信任感，願意共享經驗與知識。再次，館員應具備「系統思考」、「改善心智模式」、「自我超越」等修練，以克服原有慣性思維，去接受新觀念，界定新問題，看出新契機。館員必須體認「沒有永續的職務，卻有永續的工作」，不斷的學習、成長、求新求變，隨時以全新的自我呈現。最後透過團隊學習的機制，館員彼此之間交換內隱知識，發展出團隊知識（註12），長期從事知識管理的意藍科技即愷切的指出，知識管理是一種具有完整規劃的系統，能夠持續地、普遍地蒐集人類的智慧；同時，知識管理是一種互動的過程，不只是被動式的蒐集知識，而是進一步轉化企業文化，讓人們更注重「資訊的交換」；因爲這種互動的流動的資訊，才是知識最能創造價值的地方。(註13) 知識管理必須融入於圖書館整體策略中，組織效能提高才可能有競爭力與創新。

就管理的觀點，企業中必須做出組織變革策略，將內部層級、工作流程以及企業文化，進行必要的調整與改善管理，以達企業順利轉型，這已經促成所謂的變革管理 (Change Management)。變革管理的三項基本方法爲：一、解凍：承認現況不好，釋放原先被掩蓋的組織不利訊息。二、改變：利用溝通與引進學習型組織，使組織成員逐漸接受改變是正向價值的觀念。三、謀定而後動：先確定變革策略，擬訂明確的目標、環境評估、行動方案與各種配套措施。(註14) 針對大學圖書館中這樣的變

國家圖書館 學術期刊資料庫

革管理管理者可以依循下面步驟達成改造：(註15)

1. 觀念轉化 (Conceptualiztion)：管理者必需檢視變革的本質、需要和方向；建立改革的目標、思考可行方案與可能結果。
2. 部門內準備工作 (Preparing the Department)：檢視部門內應變的能力與可能性，不斷審視圖書館與讀者之需求與改變後變化，成功的改革需要開誠佈公、有良好的溝通管道、能彼此體認與接納。
3. 建立工作小組(Task Force Creation)：延覽組織內有力部屬從事改變規畫，集合衆人之智慧共同達成目標。
4. 計畫 (Planning)：要能說明改變的願景與選擇、立下目標、發展改革計畫，計畫中涵蓋背景資料、設計、實行計畫、預算與時間表。
5. 人員管理 (Management of Staff)：改革中人員的反抗不適應在所難免，要爭取員工支持與減少抵制，要從多場說明會與會議中疏通改革的意念與溝通。
6. 實施階段 (Implementation)：由現況按照所規畫概念與計畫改變，並適時予以調整。
7. 評估 (Evaluation)：對計畫實行結果進行評估，若未達成目標，再改變仍會因應而生，抱持以學習的態度力求在改革中成長。知識管理在館員內部可以按此軌跡導入更多的有效管理資訊帶起組織文化上的改革。

柒、結語

在知識經濟主導的數位時代中，館藏發展館員在資訊資源與讀者之間要如何更貼切扮演中介者角色，適時關切讀者需求、引導讀者與資源整理是生存不二法門，館員自身覺醒讓知識管理不只是口號，身體力行，行諸於學習、改變與創造，讓內顯知識貫徹工作，才能蘊育外顯知識的實踐，館員自許爲圖書資訊傳播者，要學會應用知識與資訊來創造價值，組織中要能蘊育成學習形組織，懂得知識和資訊的交換學習與分享，知識管理方可在館藏管理上展現曙光。

台灣地區的學術圖書館在實體組織上多屬於層級組織，組織運作不似國外圖書館多元，學習型組織的建立有賴單位主管--如館長或組長們共同取得共識，館員們站在第一線服務，意識到學習是有必須的，主管的遠見與計畫支持是催化劑，在浩瀚的學術資源與網路數位資源中，資料徵集與館藏管理的競爭優勢在哪裡？如何掌握最有新的資訊？如何提供最即時又符合需求的資訊？如何展現高效能團隊運作成果？知識管理應該要融於工作中。更有必要加入在圖書資訊學教育體系中，讓其概念根植於圖書資訊學服務理念中，自然在工作場域裡展現知識管理的實體應用。

臺灣學術期刊資料庫

註釋

註1：Heratsitll Young ed., The ALA Glossary of Library and Information Science (Chicago: American Library Association, 1983), 49.

註2："Cenders Guide to digital collection management", <http://www.leeds.ac.uk/cedars/guideto/collmanagement/guidetocolman.pdf>p2、14.(03 June 2003).

註3：周欣鶯，「數位館藏的維護與保存」，書苑51(民國91年1月)，頁72-8。

註4："Collection Management", in ODLIS: Online Dictionary of Library and Information Science, <http://www.wcsu.ctstateu.edu/library/odlis.html>(06 June 2003).

註5：William A.Wortman, "Collection Management", World Encyclopedia of Library and Information Services (Chicago: American Library Association, 1993)：214-218.

註6：G. Edward Evans, "Information Age-Information Society", Developing Library and Information Center Collections (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 2000):19-20.

註7：Joseph Branin, et al , "The Changing Nature of Collection Management in Research Libraries", < http://www.arl.org/collect/changing.html> (02 June 2003).

註8：同註7。

註9：同註7。

註10："Internet domain survey, number of Internet hosts", <http://www.isc.org/ds/host-count-history.html >(18 June 2003).

註11：劉採瓊，「圖書館管理策略的另類選擇」，書苑53(民國91年7月)，頁36。

註12：同註10，頁48-49。

註13：意藍科技企業知識管理小組，「知識管理之基本心法」，資訊與電腦268（民國91年11月)，頁19。

註14：「變革管理」，管理工具箱，哈佛企業管理顧問公司，<http://www.chinamgt.com.tw/> (18 Sep. 2003)

註15：Moid A. Siddiqui, Management for change in acquisitions in academic libraries,The Electronic Library 21:4(2003): 352-7.

臺灣大學學術期刊資料庫