

# 圖書館規劃

盧秀莉

## Library Planning

*Shiow-jyu Lu*

*Professor  
Department of Library Science  
National Taiwan University  
Taipei, R.O.C.*

### Abstract

In order to cope with the current trends of social change, technological innovation, and knowledge economy, the management style of library has been changed, also the library administrators have tried to apply the modern management knowledge and skills to library management.

This paper is to study the application of modern management concept and techniques such as comprehensive planning, strategic planning and planning process, to the general, public, university, special, and school libraries ever since 1970.

This paper concludes that modern management concept and techniques are increasingly applied to library management in the past three decades. Especially the intention of applying strategic planning to library management has drawn much attention of the library specialists since 1990. To sum up, the purpose is to promote the effective management of the library and to achieve the ultimate goal of providing best services to library users.

### Keywords :

Library planning ; Strategic planning ; Library planning process ; Library management

1990年代是一個世變日亟，充滿變化與創新的時代。晚近新科技的發

展及世界經濟市場的形成，使現代機構的生存面臨挑戰，亟思在經營管理方面謀求改進。圖書館為現代機構之一，為充分發揮圖書館貯存資料、傳遞資訊的功能，一套現代化的經營管理理念和方法是現代圖書館行政人員或管理人員所應具備的。透過全盤規劃與整體規劃（comprehensive planning），圖書館才能充分發揮其效率與效能。

本文旨在簡介圖書館之規劃，概述規劃之意義，1970年以來圖書館規劃在公共圖書館、大學與學術圖書館、專門圖書館與資訊中心、學校圖書館方面的發展與應用，並討論整體規劃或策略規劃在圖書館應用的可行性。有關圖書館之規劃，筆者有專書和論文出版(註一)；然而，近五年來，圖書館規劃仍積極並持續在各類型圖書館推廣，此方面文獻推陳出新，乃補充舊作，增添最新資料，撰成此文。因篇幅所限，僅略論圖書館規劃之梗概，疏漏誤謬之處，尚祈專家學者不吝賜正。

## 一、規 劃

管理學者杜魯克(Peter Drucker)在1979提出，影響機構重大改變的因素很多，如：新科技的發展與應用所產生的新工業，使許多舊有的工業蕭條；「世界經濟」(world economy)的形成，使全球成為一大市場；社會經濟的轉變導致對現行機構的不滿；以及「知識經濟」(knowledge economy)的形成，資訊之重要性大增，知識成為生產的中心要素(註二)。

圖書館是機構的一種，在此環境下，也感受到新時代「變」(change)的衝擊。傳統圖書館的經營管理方式，以及蒐求、儲存、組織、檢索資訊的方法面臨了改弦更張的時刻。尤有過者，在此知識爆炸的資訊時代，各種媒體資料充斥市場，如何過濾選擇資料，而迅速獲得正確的資訊，是資訊服務機構所面臨的難題。

圖書館肩負保存知識文化與傳播資訊的使命，在不斷變動的時代裡，應不斷求變求新，欲擬出一套前瞻性的圖書館經營管理計劃，就須做規劃工作。

「規劃」(planning)是做事之前，預先籌劃之意，有了「計劃」(plans)，才能按部就班，有系統的達成目標。規劃是預先決定要做何事、何時去做、如何去做、何人去做的一套詳盡安排，經由合理的程序及目標，結合當前處

境及未來可能的事實，擬定各種行動方案並做最佳的決定(註三)。

規劃為管理程序之一部份。本世紀初以來，討論行政組織與管理理論的學者很多，其中學派林立，衆說紛紜。大致歸納成三種主要理論系統：強調組織結構的傳統理論(The Classical Theory)，強調人羣關係的行為理論(The Behavioral Theory)以及強調機構組織環境的權變理論(The Contingency Theory)(註四)。而第二次世界大戰後，管理科學(management science)之興起，發展出各種重計量、分析的管理技術，擴大了管理科學的範疇(註五)。現代管理學的知識領域可包括四方面：(一)管理哲學，對人性的勤惰持不同的看法，而發展出不同的管理哲學。(二)管理機能(management functions)，也就是管理過程及決策過程，一般分規劃、組織(organizing)、任用(staffing)、指導(directing)，與控制(controlling)。(三)企業功能(business functions)，分生產(production)、行銷(marketing)、財務(finance)、人事(personnel)，與研究發展(research & development)。(四)管理技術，如作業研究(operation research)，是一種決策的技術，計劃評核術(program evaluation and review technique，簡稱 PERT)，是計劃與控制時間的技術等。而管理程序(management process)即是把以上四方面連貫起來，成整體作業：規劃、組織等管理機能，透過對人力、設備、技術、資金等資源(resource)的運用，經過決策、控制階段(decision/control level)，完成生產、行銷等企業功能，以達到企業經營所設定的目標(註六)。而規劃即是管理程序的第一要務。

一般而言，整個機構的組織是一個整體系統。在此情況下，任何機構都做整體規劃。然而整體規劃乃一複雜的工作，管理學者對此提出各種不同方案或模式，不一而足。今以史亭納(George Steiner)在1960年代中、末期所提出之觀念模式(conceptual models)，來說明企業的整體規劃(註七)。

[史亭納模式](Steiner Model)之整體規劃分三大部份：

#### (一)規劃之基礎

1. 機構之基本社會經濟目的。
2. 高層管理人員之價值觀念。
3. 企業外在及內在機會及問題之評估，公司之長處及弱點。

#### (二)規劃之主體

1. 策略規劃及計劃：公司使命、長期目標、政策及策略。
2. 中期規劃及計劃：次級目標、次級政策、次級策略。
3. 短期規劃及計劃：具體目標、實施程序、戰術計劃(tactical plan)、實施計劃。

### (三)計劃之實施及檢討

1. 建立實施計劃之組織。
2. 計劃之檢討及評估。

此外，史亭納模式中，每一步驟尚須做規劃研究(planning studies)與可行性測驗(feasibility testing)。同時，各活動之間乃一互相調整之有機程序，以求整體之效果(註八)。

企業的整体規劃的特色，在「整體」二字，包括在時間方面，有長期、中期、短期的規劃；在組織方面，有機構內各部門的規劃；在實質方面，有生產、研究等各種企業功能的規劃；以及形式方面，有機構之任務、目的、策略、政策的制定。因此可見整體規劃之複雜性。在史亭納模式中，整體規劃乃以長期規劃(long-range planning)或史氏所稱之策略規劃(strategic planning)為主幹(註九)。

## 二、圖書館之規劃

晚近影響現代機構的四大「變」的因素：新科技的發展與應用，「世界經濟」的形成，社會經濟的轉變，以及「知識經濟」的形成，都直接或間接影響到圖書館的經營與管理。而 1970 年代以來，圖書館界所面臨的問題，如服務內容與項目的擴大，館藏資料與媒體數量的劇增，新科技如線上書目或全文檢索的應用，使得圖書館員工作量增加，館舍空間不敷使用，以及館員急需繼續教育的機會以充實新知識技能。然而經費之緊縮或削減是 1970 年代以來圖書館財務的普遍狀況，因此圖書館為了因應變遷，維持高水準的服務，滿足讀者的需要，必須改弦更張，改變過去保守、被動的經營形態為積極進取、主動出擊，必須在經營管理方面尋求新的途徑。

計劃或規劃是任何機構在面臨「變」時所採取的方法和途徑。圖書館的經營管理亦不例外，規劃是唯一的方法去面對不可知的未來，並因應環境的變

遷。規劃是長期的事業，不是一蹴而就的。而計劃即意味著對現存環境的改變。大多數人對「變」有抗拒的傾向，希望保持現況。艾特日歐尼(Amitai Etzioni)認為應付「變」的方法有兩種：一是改變人的習性，二是先改變環境，人的習性將隨著改變。二者之中，艾氏認為改變環境比改變人容易。在經營管理方面，如果先規劃工作環境的改變，則員工的工作態度習性將隨之改變，以提昇整個機構工作的效率與效能(註十)。因此規劃即是把「變」融入機構工作範圍內的過程。圖書館界在面臨改變時，乃企圖從規劃程序方面著手改進業務。

圖書館在規劃方面已有相當經驗。有些圖書館主動去做，有些圖書館奉上級機構命令而做，是整個機構長期規劃之一部份。

**編製計劃的程序**，包括以下五要素：

- (一)時間，即長期規劃和短期規劃每期時間之期限。
- (二)收集和分析數據資料，包括機構內各種活動、作業、人事、使用、用者等數據資料。
- (三)各層級之規劃，亦即機構內上、中、下各層級主管都應參與規劃。
- (四)規劃有彈性，要定期檢視，把不適用的部份刪改。
- (五)機構主管有責任督導，並授權部屬完成既定之計劃。

由以上五個要素看出，規劃程序是一項思想方法和心志活動的運用。運用此程序，把各計劃結成一個計劃網，使網內所包括的各種計劃，從策略計劃到作業計劃都井然有序(註十一)。

**規劃的技術**，簡言之有二：

- (一)標準或準則(standards or guidelines)：由各專業的權威性或專業性機構制定標準或準則。
- (二)預測(forecasting)：是規劃程序的一部份，是對不受圖書館控制的各種未來趨勢、影響和發展的預測。圖書館常用的預測技術之一是「調查」(survey)(註十二)。

無可諱言的，1970年代，圖書館行政專家與學者不斷探討規劃的技術。他們發現，規劃的結果即計劃本身固然重要，而規劃的程序更是重要。規劃程序(planning process)提供圖書館界切實可行的方法或手冊，以便各圖書館配合其個別的需要，編製個別的長期計劃、策略計劃，或總計劃。1970



年以前，規劃程序在圖書館界尚很陌生，只有少數著作提及規劃程序的方法。肯培爾(Robert E. Kemper)曾有專文對1970年以前的情況作綜合性報導(註十三)，茲不贅述。經過1970年代十年的努力與嘗試，到1980年代初期，圖書館界對規劃程序有較明確的認識與熱切的態度。麥克略爾(Charles R. McClure)在1980年一篇文章(註十四)，即根據過去十年的發展，對規劃程序提出以下看法：規劃是機構確立其目的(goals)、目標(objectives)、發展計劃(programs)或服務項目(services)，以完成其目的、目標，並評估其各種計劃，達成既定目標的程度的一套程序。換言之，規劃強調機構的「效能」(effectiveness)——機構完成其目標的能力；同時，為達成效能，機構之「效率」(efficiency)——以最少的資源完成一項工作，亦不容忽視(註十五)。

麥克略爾教授檢視1970年代，圖書館界在規劃方面所作的努力，發現規劃程序在公共、學術、學校三類圖書館方面皆有相當的發展，唯有專門圖書館方面未有突破。其原因除了專門圖書館大小、主題各不相同，難以一概而論以外，亦由於專門圖書館的計劃往往併入母機構的總計劃之中，為其規劃程序的一部份，不需另用其他方法予以規劃(註十六)。

總之，一份完整的圖書館規劃的方法或規劃程序應包括以下各項要素：

- (一)哲學理念(philosophy)：圖書館任務及整體發展之哲學理念基礎。
- (二)需求評鑑(needs assessment)：社區對圖書館之需求，圖書館經營之現況，和圖書館目前業務之評鑑。
- (三)目的和目標(goals and objectives)：擬定書面之目的(機構活動之長期指引)和目標(可評鑑並完成之短期工作項目)。
- (四)實施(implementation)：設計各種計劃和活動以完成既定之目標。
- (五)行政控制(administrative control)：圖書館設計規劃程序，分配規劃責任，協助完成規劃程序之能力。
- (六)評估(evaluation)：評估圖書館達成其自定之目的和目標的效能與效率(註十七)。

1970年以來，圖書館行政專家與學者不斷探討規劃與評估的技術。圖書館的整體規劃方面，以瑞格斯(Donald E. Riggs)在1984年所出版《圖書館管理人員之策略規劃》(*Strategic Planning for Library Managers*)(註十八)一書最為具體，現簡介其所探討整體規劃程序之步驟如下：

- (一)準備工作：客觀分析圖書館之內外環境、現行政策與服務之優缺點。
- (二)擬訂圖書館之任務(mission)、目的(goal)、目標(objective)。
- (三)制定各種計劃之政策(policy)與策略(strategy)。
- (四)擬訂各種政策與策略之交替方案(alternative)與權宜措施(contingency)。
- (五)分配資源，並規劃管理資訊系統(Management Information System, 簡稱 MIS)。
- (六)規劃事項(即計劃)之實施(implementation)。
- (七)計劃實施之評估(evaluation)與規劃程序之控制(control)。

瑞格斯這套整體規劃或策略規劃的作業程序，是以策略為主要部份，配合圖書館之任務、目的、目標、交替方案、權宜措施、政策制定、資源分配和評估方法；透過管理資訊系統等輔助，完成圖書館的整體規劃(註十九)。

其後，在 1990 年，傑克伯(M.E.L. Jacob)出版《策略規劃：圖書館作業手冊》(*Strategic Planning: A how-to-do-it manual for librarians*)一書，作為中小型圖書館策略規劃之使用指南。該書是一實務操作手冊，列有查核表、工作表格及示例等，曾作為學院與大學圖書館協會(Association of College and Research Libraries, 簡稱 ACRL)繼續教育研討會之教材，並經 200 所 OCLC 會員圖書館之修改潤色，使其更具實用性(註二十)。英國方面，柯瑞爾(Sheila Corral)亦於 1994 年出版《圖書館與資訊服務策略規劃》手冊。該手冊篇幅短小，僅 50 頁，但對策略規劃之程序、技術與方法之運用，有扼要的敘述，並以英國圖書館為例說明之，可作為英國圖書館推行策略規劃之實用指南(註二一)。

以下各節即就公共圖書館、大學與學術圖書館、專門圖書館與資訊中心、學校圖書館四方面，有關規劃與評估的發展與應用，作概略敘述。

### 三、公共圖書館之規劃

現代國家為落實民主政治的理念，視公共圖書館為民主政治的資源，其中尤以美國為代表。20 世紀美國公共圖書館發展史，是一部美國人民自我教育理想的實現以及各級政府支持推動圖書館發展的簡史。美國公共圖書館



雖有其民主政治的理念及憲法的支持，但其實際業務的推動卻是各州的州務。為求各地圖書館服務水準的齊一，在經營管理方面，自 1933 年以來，先後多次由美國圖書館協會(American Library Association, 簡稱 ALA)頒布公共圖書館的標準，對公共圖書館的建築、組織、人員、藏書、經費、設備與服務方面應具備的條件與達成的目標有所規定，作為全美各地公共圖書館經營管理的依據。1966 年《公共圖書館系統最低標準》(Minimum Standards for Public Library Systems)(註二二)即是最後一個全國性公共圖書館標準。

自 1970 年代中期以來，全國性經濟不景氣，使美國公共圖書館的經費受到影響。公共圖書館在各項經費削減的情況下，開始調整其經營管理的目標及方式。自 1980 年以來，各種新科技發明的衝擊，公共圖書館更欲調整其社會角色，以期幫助美國民眾充實自我，配合時代需要，以適存於日新月異的新資訊時代。

1970 年代，美國公共圖書館協會(Public Library Association, 隸屬於 ALA)摒棄過去用標準評鑑圖書館的方法。因為標準是以輸入(input)圖書館機構本身之各項資源，如建築、設備、人員、藏書、經費等作為評鑑圖書館經營良窳之指標；是「機構導向的」(institution-oriented)。此時受到企業界及管理學的影響，轉而重視圖書館輸出(output)之成果及服務表現，是「用者導向的」(user-oriented)(註二三)。因此在公共圖書館協會之下設立委員會，研商擬訂新的公共圖書館服務之規劃與評估方法，經過討論，終於在 1980 年代出版了四份文獻，作為公共圖書館整體規劃與評估服務成效之參考手冊。本節就規劃之手冊加以介紹。

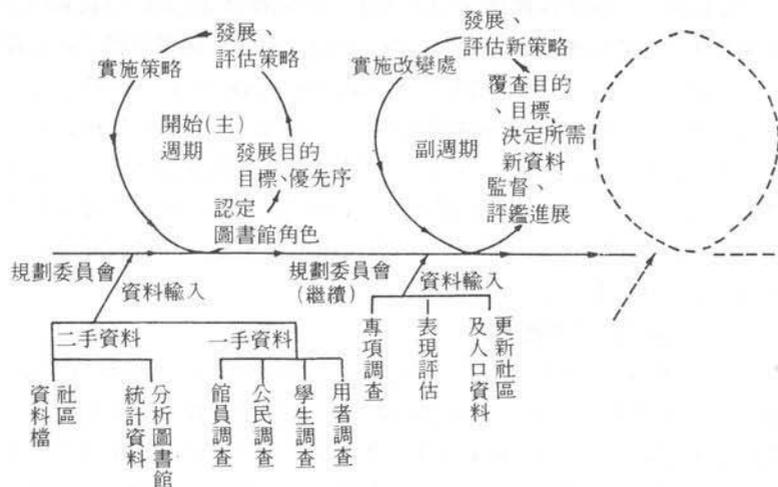
#### (一)《公共圖書館之規劃程序》

《公共圖書館之規劃程序》(A Planning Process for Public Libraries, 1980)(註二四)不是為全美公共圖書館訂下一套固定的標準，而是提供一套規劃程序，幫助各公共圖書館利用本規劃程序所提供問卷調查的方法，在各社區找出該社區的需要，再基於這些需要擬訂圖書館之任務宣言(mission statement)、服務目的、目標。目的和目標確定後，先制定政策與策略實施推行之；再製作一套評估圖書館服務的方法，逐年評估；然後再逐年修訂圖書館所自訂的服務目的和目標，以期圖書館所提供的服務能與時變化、更新

內容，與社區之需要密切配合。其規劃之流程圖，見圖一。

與 1980 年《規劃程序》同時出版的，尚有《公共圖書館服務成效評估》(*Output Measures for Public Libraries: A manual of standardized Procedures, 1982*) 手冊。為配合《規劃程序》手冊之使用，本《成效評估》手冊設計了 12 項評量法，如圖書資料流通量、參考服務滿足率等，從圖書館的輸出成果或表現作為評估之依據，以評估圖書館的服務是否達成其自訂之目的和目標，滿足其社區讀者之需要(註二五)。

以上兩份手冊的配合使用，反應 1970 年以來的時代潮流，即是以用者導向的圖書館服務，以及與表現成效相關的各種管理或預算技術，如「目標管理」(Management by Objectives, 簡稱 MBO)、「規劃計劃及預算制度」(Planning, Programming and Budgeting Systems, 簡稱 PPBS)、「零基預算法」(Zero-Based Budgeting, 簡稱 ZBB) 等的應用。這兩種新趨勢，即重視用者的意向與重視機構發展的目的目標，使得公共圖書館界摒棄過去把標準重心放在輸入圖書館各項資源的觀念。代之而起的是輸出、效率、效能、



圖一 規劃程序之週期圖

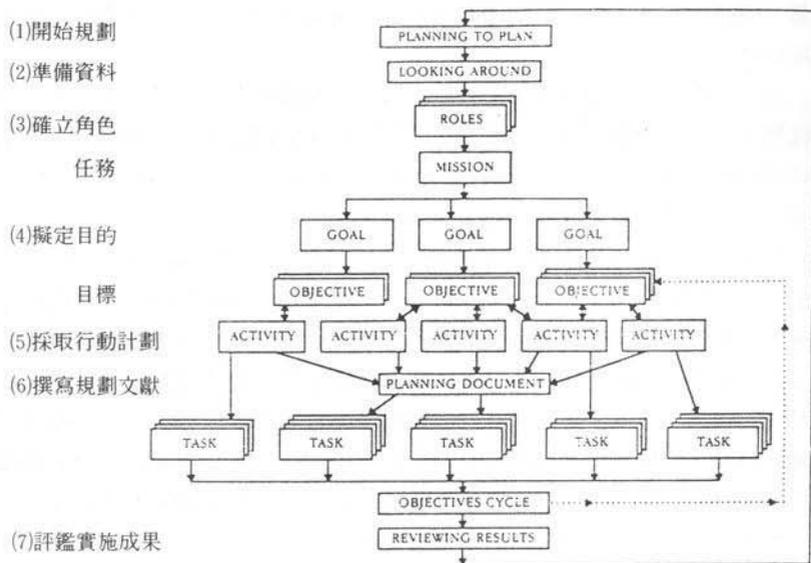
資料來源：Vernon E. Palmoss, Marcia C. Bellassai & Nancy V. DeWath, *A Planning Process for Public Libraries* (Chicago: American Library Association, 1980), p. 3.

績效等觀念。然而以輸出成果爲主的標準不是毫無缺點。最大的缺點是「表現成效評估」的整個觀念需要一套「目標」的存在作評估依據。因此即使不需要一套全國性的，甚至地域性的標準，而某一圖書館還是需要認定其個別的目標。因此各圖書館必須擬訂其任務宣言、目的目標、優先事項，才能有效的應用「成效評估」法評鑑其服務的成果。換言之，《規劃程序》與《成效評估》兩手冊必須互相配合使用，才能發揮其最大功效(註二六)。

經過一段時間的應用，以上二份手冊，在 1987 年出版了其修訂版及第二版。以下亦僅就規劃手冊作概括介紹。

## (二)《公共圖書館規劃與角色確定》

《公共圖書館規劃與角色確定》(*Planning and Role Setting for Public Libraries: A manual of options and procedures, 1987*) (註二七)手冊把圖書館「角色」觀念納入其中，由各公共圖書館自行商議其角色定位。本手冊將社



圖二 規劃週期圖

資料來源：Charles R. McClure & others, *Planning and Role Setting for Public Libraries: A manual of options and procedures*(Chicago: American Library Association, 1987), p. 3.

區研究之步驟加以簡化，並提出基本、中度、完備三層次的規劃程序，以供圖書館視其人力、物力情況而採行之。此外，本手冊簡化整個規劃程序之步驟，其說明文字亦力求簡明易曉。規劃分為七步驟：1. 開始規劃，2. 準備資料，3. 確立角色任務，4. 擬定目的目標，5. 採取行動計劃，6. 撰寫規劃文獻，7. 評鑑實施成果(註二八)。見圖二，規劃週期圖。本手冊並提供各種規劃圖表及表格，以供圖書館依循規劃步驟時採用。此外，本手冊亦列舉公共圖書館之角色有八：社區活動中心、社區資訊中心、正式教育支援中心、獨立學習中心、通俗資料圖書館、學前兒童學習所、參考圖書館，以及研究中心(註二九)。

為配合《規劃與角色》手冊，《公共圖書館服務成效評估》手冊第二版亦於1987年出版，本《成效評估》手冊包括12項評量法，分屬五類圖書館服務：圖書館使用評量、圖書資料使用評量、圖書資料獲得率評量、參考服務評量、圖書館活動評量；以評鑑圖書館是否達成其自訂之目的目標，完成圖書館的使命(註三十)。

以上二份規劃程序之手冊，除在美國公共圖書館界應用之外，英國方面亦採用之。一般學者認為，規劃程序之採用可使圖書館之規劃成為全館及其社區成員共同參與的工作，有助於圖書館與其社區關係的良性發展。此種一步步、自己做的組織發展的指導手冊值得推薦。

然而，規劃程序亦有其缺點。簡言之，規劃程序之理論基礎來自於「科學的」系統管理論(scientific systems management)。如全面採用規劃程序手冊內之步驟及方法，圖書館員需要有集體工作的訓練，解決衝突情況的能力，以及人際關係的技巧；換言之，圖書館參與之館員必須有參與羣體作業的熱忱和技能。此外，圖書館整個規劃程序的實施相當耗費時日，一般圖書館無足夠的人力施行之。而最受非議的是，規劃程序相當重視個別公共圖書館目的的擬定，而忽略了欲達目的所需的組織改變的配合措施，如管理、結構、激勵、訓練等，以致於實施時頗有困難(註三一)。

#### 四、大學與學術圖書館之規劃

1970年代以來，大學與學術圖書館所受到「變」的壓力，來自學生人數

之增加、校長任期之更迭、大學行政之日趨繁瑣、研究方法之日益精密。此外，資訊之爆炸、通貨之膨脹、科技之發達、管理理論之推陳出新、全國性資訊系統之闕如，都使得大學與學術圖書館承受莫大壓力(註三二)。如何因勢利導，順應「變」的情勢作最有效的經營管理，是1970年代以來各類型圖書館努力追求的目標。因此，大學與學術圖書館亦致力於組織發展與規劃方面之研究，述之如下。

### (一)組織發展

1.〈管理之檢查與分析計劃〉(Management Review and Analysis Program, 簡稱 MRAP, 1970's)(註三三)

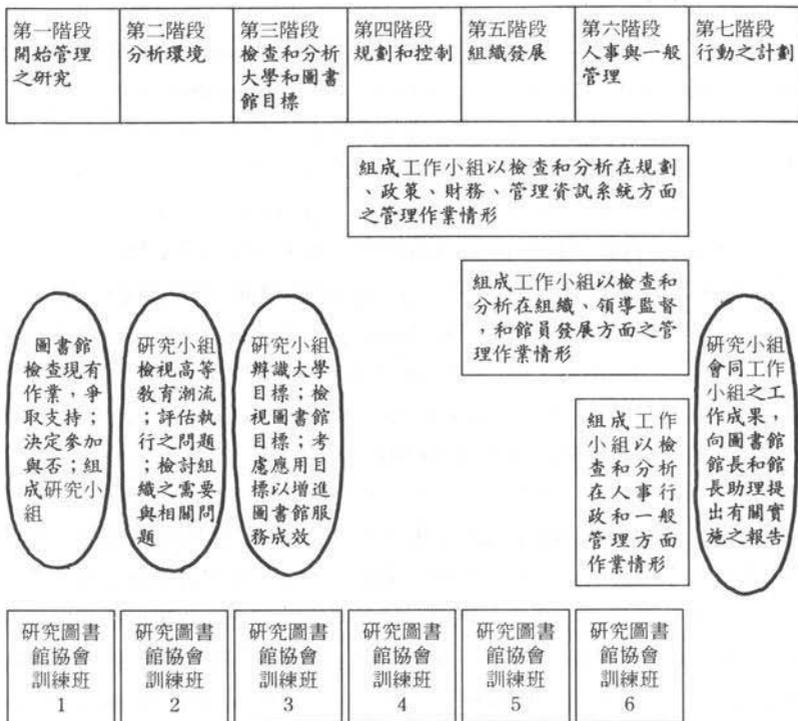
1970年至1972年間，美國研究圖書館協會(Association of Research Libraries, 簡稱 ARL)之管理研究室(Office of Management Studies)發展出本「管理計劃」，作為大型大學與學術圖書館檢查分析其目前政策和作業，提供現代管理學原則作為導引，以增進圖書館業務；換言之，是一項自我檢查工具。檢查項目包括任務宣言、財務、規劃、資訊系統與人事。然後，融合變的因素，擬訂「行動計劃」(action plan)，以便實際在圖書館執行。

本「管理計劃」包括用以進行分析之作業方法和輔助評估之觀念架構。目的是應付1970年以來，大學和學術圖書館所面臨的各種變數，以增進圖書館之作業績效。一般而言，本「管理計劃」採用當時管理學方面的二個觀念：組織發展(organization development)和行動研究(action research)。組織發展包括一些在複雜機構中運用的規劃與應變的技術，是行為科學家們用來處理機構內部組織結構、工作項目、工作環境、決策、解決問題等方面有關，以增進組織效能(organizational effectiveness)的各種技術。組織發展是機構內由上而下設計的一套有系統的作業程序，目的在用以檢查管理之作業、行為及其和機構目的、目標之關係。行動研究是有系統收集與機構功能和問題有關之資訊，以作為診斷、解決問題和規劃之用。需求評鑑(needs assessment)、態度調查(attitude survey)和組織概況(organizational profile)等都是行動研究常用的技術。

「管理計劃」綜合組織發展和行動研究二方面的觀念和其他觀念，發展出一套作業過程(procedure)，包括診斷問題、排優先次序、確定目的、規劃行動、收集資料、改變組織結構、改進人際作業程序、發展技能，和解決衝

突技術等(註三四)。

總之,「管理計劃」是採用「自我研究」之方法,資料收集方面採用行動研究之技術,而在改進的機構環境中推行「有計劃的改變」(planned change)時,採用組織發展的理論。雖然「管理計劃」不是規劃程序,但是「管理計劃」要求學術圖書館所強調的問題,如任務、目的、目標,以及配合內外環境所作的組織架構的調整,都是長期規劃所致力的重點(註三五)。因此,「管理計劃」有助於大學與學術圖書館長期規劃之推行。至於管理計劃之流程圖,見圖三。



圖三 管理之檢查與分析計劃流程圖

資料來源: Duane E. Webster, "The Management Review and Analysis Program: An assisted self-study to secure constructive change in the management of research libraries," *College & Research Libraries*, 35: 2(March 1974), p. 118.

## 2. 〈學術圖書館發展計劃〉(The Academic Library Development Program, 簡稱 ALDP)(註三六)

本「發展計劃」是為中小型大學與學術圖書館所設計，由美國研究圖書館協會之管理研究室主持。以北卡羅來那州立大學夏樂蒂分校(University of North Carolina at Charlotte, 簡稱 UNCC)為專案測試，是利用前項〈管理之檢查與分析計劃〉簡化而來。

## 3. 〈小型學術圖書館規劃計劃〉(The Planning Program for Small Academic Libraries, 簡稱 PPSAL)(註三七)

本「規劃計劃」由美國研究圖書館協會之管理研究室為館員人數在 20 人以內的小型大學與學術圖書館所設計的。整個計劃之進行約需四至六個月期間即可完成，所用之觀念和技術雖亦可用在其他類型圖書館，但主要是為小型大學與學術圖書館之用，是一規劃研究以導引其未來之發展。

據一項研究指出，1972 年至 1976 年，有 22 所學術圖書館參加「管理之檢查與分析計劃」(MRAP)，約佔當時研究圖書館協會(ARL)會員圖書館數目的五分之一(註三八)。

另一項研究指出，1972 年至 1979 年之間，25 所大學與學術圖書館參加「管理之檢查與分析計劃」。每所圖書館從事自我研究，最後完成一份報告及建議書。圖書館員查檢圖書館在大學之角色地位，做需求研究及環境分析，重新界定圖書館與大學之目的與目標。「管理計劃」研究小組及工作小組分析圖書館之規劃、政策、財務，以及管理資訊系統；探討組織、領導和監督、館員發展等課題；同時亦研究人事與管理系統，尋找問題所在，提出建議及改進方法，並設計實施的計劃及方案等。各圖書館之研究結果公布之，與圖書館界共享其研究成果(註三九)。至 1982 年，共有 24 所研究圖書館協會會員圖書館參加「管理之檢查與分析計劃」，不少會員圖書館參加「學術圖書館發展計劃」及「小型學術圖書館規劃計劃」(註四十)。此皆表示出大學與學術圖書館致力於圖書館之規劃工作。

畢寶(Stanton F. Biddle)在 1982 年至 1983 年及 1990 年至 1991 年兩次主持美國研究圖書館協會會員圖書館之調查。其目的在了解各圖書館對策略性長期規劃(strategic long-range planning)之實施情況。兩次調查皆要求圖書館提供以下資料：最新年度報告、最新組織圖，當前長期規劃資料、目的

目標之正式陳述文件，或規劃之優先次序、聯絡人姓名以便日後取得更新的資料(註四一)。

以上所述資料收到後，畢寶就各圖書館之計劃或規劃系統，依據下列七項加以整理分析：

- (1)目的及目標陳述。
- (2)反應的、功能的、組織的結構。
- (3)資源及資料之評估，包括：館藏、讀者與技術服務、人事、建築設備、一般財務之支援等。
- (4)當代技術及資訊管理系統之應用。
- (5)機構之間合作之程度。
- (6)圖書館與大學之間行政關係之查檢。
- (7)圖書館規劃系統，包括：行政支援程度、環境分析以調查需求、排列現行作業優先序之機制、管理資訊系統之應用、正式規劃文件亦即書面計劃、實施及評估方法之提供等(註四二)。

上述資料經過詳細分析後，畢寶將各圖書館之計劃，就行政、館藏、服務、人事、設備、財務六方面進行討論並作出結論與建議(註四三)。

畢寶兩次調查顯示，策略性長期規劃是為大學與學術圖書館所重視並用作增強圖書館管理之方法，同時亦用作擬定圖書館目的目標，俾便實施改變措施而因應適存變局之機制。1982年至1983年之調查，在所寄出屬於研究圖書館協會(ARL)的101所大學與學術圖書館中，有83所回覆；而回覆的83所圖書館中，47所(56.6%)已發展或正在發展長期規劃。1990年至1991年之調查，在101所大學與學術圖書館中，有67所回覆；而回覆的67所圖書館中，58所(86.6%)已發展或正發展長期規劃。即使在其餘尚未發展出全盤性計劃的圖書館，亦針對圖書館某些特殊業務，如館藏發展、圖書館作業自動化、空間利用，和書目控制之未來發展方向等方面，作了部份規劃的努力。雖然各圖書館實行規劃的程度不一，而1990年至1991年之調查，較1982年至1983年之調查顯示出更多圖書館朝向整體規劃之路邁進(註四四)。

## (二)策略管理

1990年以來，大學與學術圖書館方面的專家學者更提倡策略管理(strategic management)。1993年海斯(Robert M. Hayes)即出版《學術圖書館



之策略管理》(*Strategic Management for Academic Libraries: A handbook*) (註四五)一書。該書是由美國圖書館資源委員會(Council on Library Resources, 簡稱 CRL)在其欲探討研究型大學圖書館有關圖書館及資訊資源的策略規劃之主旨下,贊助並委由海斯在加州大學洛杉磯分校(University of California at Los Angeles, 簡稱 UCLA)所施行的一項專案計劃。該計劃之緣起溯及 1981 年在該校(UCLA)舉行之會議,會中大學行政主管、圖書館員,以及圖書館學教授就未來科技對大學與學術圖書館之影響交換意見;遺憾的是,該會未邀請研究學者亦即使用者參加。其後數年,加州大學洛杉磯分校與圖書館資源委員會(CRL)不斷就上述議題交換意見,而導出由海斯主持之專案計劃。該專案計劃之目的在尋辨未來的資訊需要,從而發展圖書館有關大學資訊資料覓求的方向以及圖書館的策略規劃(註四六)。

加州大學洛杉磯分校是一各方面發展皆因應環境變遷的大學,其圖書館亦具有活力。該專案計劃開始後不久,即發現所推行的策略規劃只能應付當前而非未來之需要。因此,擴充策略規劃為更積極之策略管理,以因應該校急遽發展時之研究及資訊需求。於此,策略規劃是策略管理之一部份,為其支援之部份。而策略管理成為大學與圖書館雙方行政主管共同努力推行之校園政策之一。圖書館資源委員會支持之策略規劃成為校園策略管理之主要支援,提供資訊資源以推展持續不斷的管理和規劃活動。而該校(UCLA)成為該委員會(CRL)計劃的最佳實驗場所(註四七)。

該專案計劃的工作由以下互動的四項活動推行之:

1. 成立大學內各學科的工作小組,以尋辨各學科未來的資訊資料需求。
2. 進行小型研究,以配合學科工作小組的進度。
3. 根據學科工作小組研究的結果及教授提出的研究困難,進行進一步的研究調查。
4. 為完成以上三項工作,建立一小型的行政架構,包括一顧問委員會及一校園內外溝通管道。

以上四項活動,較困難的是第 1 項,尋辨各學科未來的資訊資料需求;而第 2 項的各種小型研究倒是相當成功,提供不少全校未來資訊資料需求的寶貴訊息(註四八)。

海斯主持的此項專案計劃,其最主要的成果是大學(UCLA)因此而專

門指派一位助理副校長擔任該校資訊服務規劃工作。此外，亦成立一暫時性(ad hoc)行政委員會，由大學內教授組成，以處理影響到大學內學術計劃的各項聯邦政府之活動，如版權法立法、行政部門政策等。大學內建立各種資料庫，涵蓋教職員、學術計劃、設備、專案，以及外在環境等方面，提供有效規劃活動所需要的各種資訊。如此，則大學校園內未來資訊需求可較確切的了解而提早規劃。不少後續專案由此展開，並獲得校外經費支助。而海斯為該校(UCLA)圖書館與資訊科學研究所(Graduate School of the Library and Information Science)之教授，更提高了該研究所在大學內的可見度，則是另一附加收穫了(註四九)。

### (三)策略規劃

策略規劃的觀念在 1970 年代已引進大學與學術圖書館。在 1984 年，美國研究圖書館協會(ARL)即出版有關策略規劃的出版品；而大學與學術圖書館協會(ARLA)亦曾提供一繼續教育課程「圖書館環境策略規劃之原則」(Principles of Strategic Planning in the Library Environment)，並撰擬一份該協會之策略計劃說明未來發展方向。此外，大學與學術圖書館亦可遵行其所隸屬大學所推行之策略規劃；1983 年，即有專書敘述大學與學院所推行之策略規劃(註五十)。

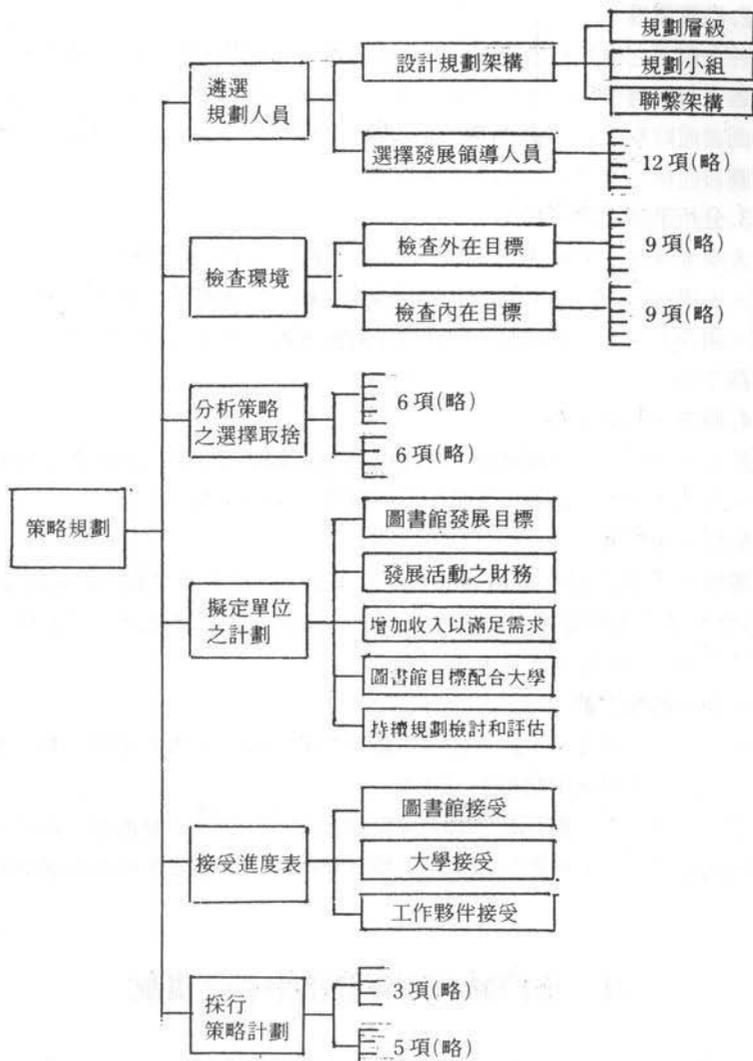
1990 年代以來，為因應經濟困窘，更多大學與學術圖書館有意採用策略規劃。1992 年，漢斯里(Oliver D. Hensley)與夏普梅耶(Martin Schoppmeyer)為研究行政人員會社(Society of Research Administrators, 簡稱SRA)設計一策略規劃之模式(註五一)，可適用於大學與學術圖書館；其目的在為圖書館之未來作妥善規劃。

漢斯里與夏普梅耶二氏之模式以七個圖說明之。因本文篇幅有限，筆者將其簡化，以圖四，策略規劃模式簡圖概略說明之。

漢夏二氏之策略規劃模式分為六大項工作，六項下再細分若干工作。茲介紹其模式之梗概如下。

#### 1. 遴選規劃人員

先設計規劃架構，包括劃分規劃層級，成立規劃小組以及組織聯繫之結構。次則選擇最適當的規劃人員；包括校長、副校長、教授代表、學生代表、系所代表、圖書館委員會、校友等。



註：數字 3, 4, 5, 6, 9, 12 代表再細分之項目數

圖四 策略規劃模式簡圖

資料來源：Oliver D. Hensley, ed. *Strategic Planning for University Research*, Society of Research Administrators, Monograph no. 4 (Lubbock, Tex.: Texas Tech University Press, 1992), pp. 151-157.



## 2. 檢查環境

外在環境之檢查包括政府財務支援情形、大學財務狀況、學術出版現況、圖書館科技趨勢等。而內在環境則包括大學與圖書館之任務、大學優先事項、圖書館財務狀況、圖書館組織結構與人事、教授與學生之館藏與服務需求、圖書館採用之科技、圖書館設備等。

## 3. 分析策略之選擇取捨

大學本身及圖書館本身有那些可行之策略，分析每項策略之可行性而取捨之。大學可供取捨的策略項目與該校之財務、研究費用、校園發展計劃等有關。圖書館本身之策略取捨則有尋求財政支援、社區合作、網路發展、個人支持等項目。

## 4. 擬定單位之計劃

配合大學之任務與圖書館之目標而擬定圖書館內各單位的目標；發展目標時，須考慮財務、組織、人事，以便撰寫各單位計劃。

## 5. 接受進度表

策略規劃是作業規劃(operational planning)及戰術規劃(tactical planning)之提綱，先擬定策略規劃，其他二者繼之。設立進度表，則大學、圖書館及其他各單位都可依進度表行事。

## 6. 採行策略計劃

採行之過程簡言之，歸納如下：慎選規劃人員、宣導並建構規劃之理念及程序、接受並實施策略規劃(註五二)。

總之，漢夏二氏模式是針對大學與圖書館內外環境之變遷而設計的，期使圖書館能透過妥善規劃以達支持大學教學與研究之需要，提供最適切的服務。

# 五、專門圖書館與資訊中心之規劃

1970年以來，專門圖書館與資訊中心之規劃，由於其小大、組織差異頗大，其規劃為所屬母機構整體規劃程序之一部份，其計劃亦歸入其母機構之總計劃；因此，單獨發表之文獻較少，並偏重規劃環境與績效評估二方面。1990年代，才朝向策略規劃之方向發展。

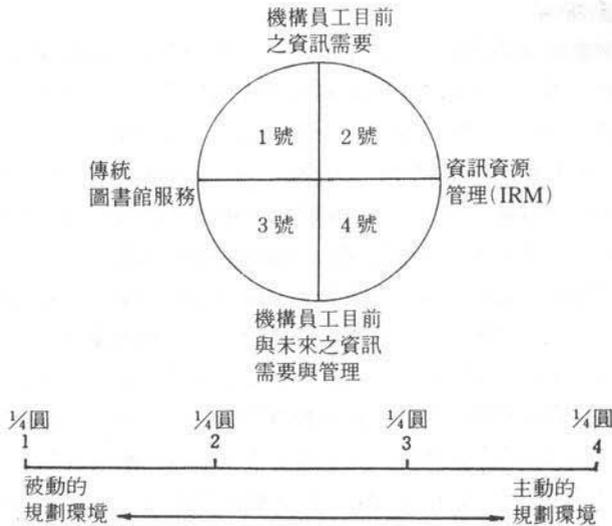
### (一) 規劃環境

專門圖書館與資訊中心，其名稱各異，大小互殊，但必須配合所屬母機構之目的和目標，對其讀者提供最適當的資訊服務。當母機構所處環境改變時，母機構之發展方向和目標隨之改變；因此，專門圖書館與資訊中心所擬服務之目的和目標亦應隨之調整。由於各專門圖書館與資訊中心所用之規劃理論和架構因母機構而異，不易歸納出一套模式，但就機構圖書館的規劃環境而言，仍有一些與其他類型圖書館不同的特殊因素存在，因此探討機構圖書館的規劃環境，有助於對這些因素的了解與掌握，便於日後規劃之推行。

規劃是擬定和完成目的目標的過程。為了完成母機構的目的目標，專門圖書館和資訊中心在作規劃時必須找出目前圖書館作業的理念依據，以及在整個母機構的資訊使用、決策，和規劃環境中所佔的地位。在圖書館現階段之規劃環境方面，專門圖書館可能正處於被動的提供機構內員工目前資訊需要階段，也可能已進步到除供給員工目前資訊需要外，並主動提供未來導向的管理資訊服務(future-oriented management information services)。在圖書館經營的理念方面，可能是傳統的以採購、組織、貯存、書目控制、資訊傳佈為主的服務方式，或已進步到資訊資源管理(information resources management, 簡稱 IRM)的服務方式。資訊資源管理是把廣義的資訊資源，不拘媒體形式，納入母機構的決策過程，把一個機構所有的資訊資源看作與本機構的人力、物力、設備等資源相等重要的資源。換言之，資訊資源之管理把圖書館和機構之決策連結起來。圖五即在這種理念架構下說明機構內資訊中心之規劃環境。

在圖五中，以 1 號至 4 號四分之一圓來表示四種規劃環境：

- 1 號：資訊中心強調傳統圖書館採購與貯藏之功能。其重點在檔案和記錄之控制。
- 2 號：資訊中心除了強調傳統圖書館功能外，尚加上檔案管理、文字處理、微縮圖像、小型電腦資訊處理，或其他新科技應用，其重點仍在提供機構員工目前之資訊需要。
- 3 號：資訊中心仍從事傳統圖書館各種採購、組織等作業，但提供資訊服務時已注意到機構未來資訊之需要，也認識到從目前資訊中心之館藏中，找尋為適應未來需要的資訊服務是頗因難的工作。



圖五 機構資訊中心之規劃環境圖

資料來源：C.R. McClure & L.L. Hill, "Special Considerations for Corporate Library Planning: Moving toward information resources management," *Journal of Library Administration*, 2: 2/3/4 (Summer/Fall/Winter 1981), p.116.

4 號：資訊中心用資訊資源管理方法配合未來需要，幫助機構行政人員和工作人員完成機構之長期目的(long-range goals)和短期目標(short-range objectives)。

以上所述資訊中心規劃時的環境：四種服務情況，可用作機構圖書館和資訊中心探討其目前服務情況，以及規劃環境之參考。專門圖書館可由此而確立圖書館本身的經營理念，再發展一套規劃程序引導圖書館到所期望達到的服務境地(註五三)。

## (二) 績效評估

專門圖書館與資訊中心過去亦以「標準」作為評鑑圖書館良窳之依據。美國專門圖書館協會(Special Libraries Association, 簡稱 SLA)在 1964 年頒布的「專門圖書館之目標及標準」(Objectives and Standards for Special Libraries)(註五四)，即以目標、人員、藏書、服務、建築設備及預算等輸入圖書館之各項資源作為評鑑圖書館優劣之標準。此標準久未修訂，亦迄無績

效評估之手册行世。至 1984 年始有一份「機構資訊中心之績效評估表」(Performance Measures for Corporate Information Centers)(註五五)出現；該「評估表」乃根據公共圖書館二份績效評估手册(註五六)內各項評量法，設計出 31 項評量表，對機構資訊中心之社區透視、用者服務、資源管理和行政財務四方面共 31 工作項目作績效評估。該「評估表」強調，評估結果為該資訊中心作為自我診斷或作為整體規劃與評估作業程序的一部分；換言之，評估法作為收集資料，評估目前資訊中心是否達成其所自訂目標之用(註五七)。

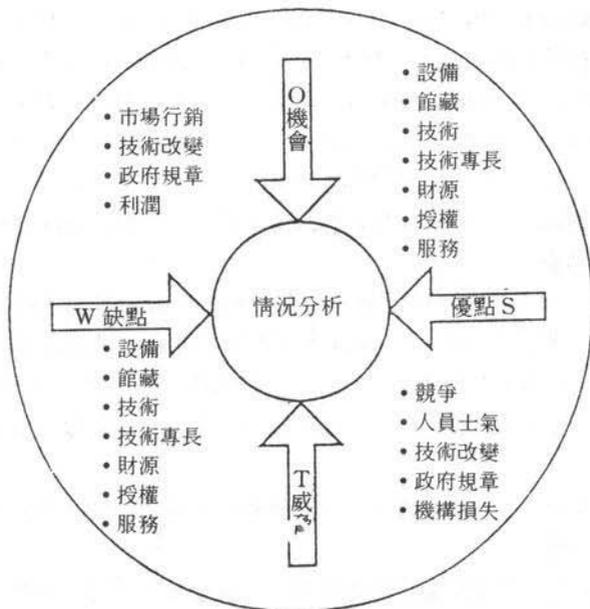
### (三)策略規劃

1980 年以來，各類型圖書館尋求整體規劃，特別強調策略規劃作為作業規劃和戰術規劃之綱領。1992 年，阿桑提瓦(Doris Asantewa)撰寫《專門圖書館策略規劃要點》(註五八)。該《規劃要點》分五部份討論：

1. 理念：從圖書館員、小組領導人員與其他人員的觀點討論策略規劃之理念。
2. 調查環境：了解用者需求，對收集資料與績效評估提供量化或質化方法之選擇。
3. 策略路徑：界定規劃要素如任務、情況分析、目的、目標、政策、規劃，和作業過程。
4. 財務：作為規劃工具並以釋例說明規劃步驟，討論編製預算的優缺點，展示財務擬定的技術和管理方法等。
5. 計劃：策略規劃的結果是策略計劃，其實施成果須予評估，而評估方法即管理策略計劃的手段(註五九)。

該《規劃要點》乃作者借用企業管理及工程學方面的觀念，並衡諸專門圖書館之實際情況編寫而成，以預算編製和評估作為釋例，以展示量化方法之運用。手册中有諸多流程圖及表格，便於說明及使用。本文因篇幅所限，選其重要者說明之。

圖六為「情況分析圖」，分析專門圖書館與資訊中心之情況，優點(S)、缺點(W)、機會(O)、威脅(T)四方面(英文簡稱 SWOT)。優缺點方面就設備、館藏、技術、技術專長、財源、授權和服務的情況加以分析；機會方面則分析市場行銷、技術改變、政府規章、利潤等；而威脅方面則分析競爭、人員士氣、技術改變、政府規章和機構損失等(註六十)。



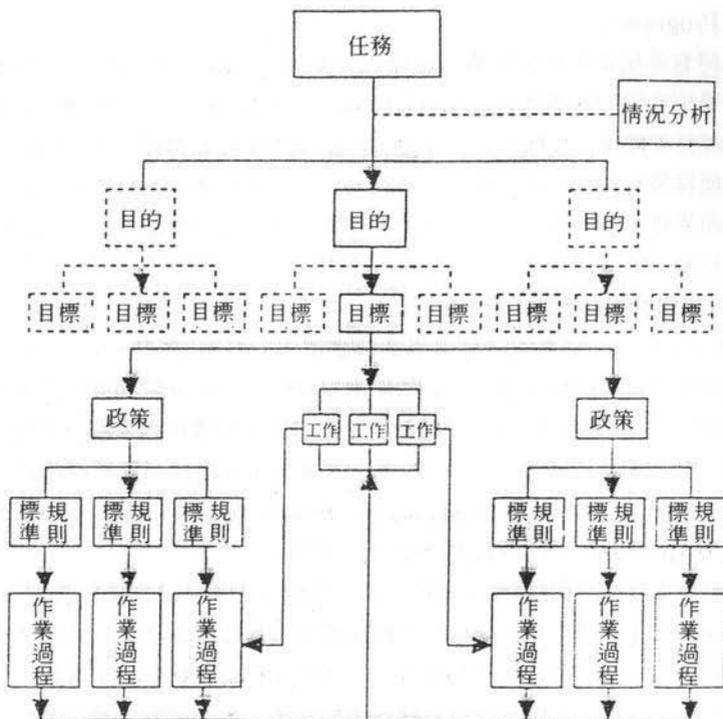
圖六 情況分析圖

資料來源：Doris Asantewa, *Strategic Planning Basics for Special Libraries* (Washington, D.C. : Special Libraries Association, 1992), p. 20.

圖七為「策略路徑圖」，以簡明圖表示專門圖書館與資訊中心從任務、目的、目標、政策、規則與標準，以迄作業過程之擬定與形成途徑以及彼此之間的關係(註六一)。

至於策略規劃之結果即是擬定整個圖書館或資訊中心的策略計劃。策略計劃由一連串長期和短期的專案(project)組成。每一專案有其特定目的、人員、經費，在限期內完成。而每一專案之生命週期(project life cycle)須經過概念形成，發展任務、目的、目標，爭取人力、財力、空間資源，施行作業過程，評估實施成效等步驟而完成之(註六二)。

總之，該《規劃要點》手冊雖篇幅短小，僅 57 頁，但對大小各殊，性質互異的專門圖書館與資訊中心而言，提供簡明而切實的規劃指引，其文字簡潔、說明清晰，並提供圖表、範例，堪稱實用手冊。



圖七 策略路徑圖

資料來源：Doris Asantewa, *Strategic Planning Basics for Special Libraries* (Washington, D.C.: Special Libraries Association, 1992), p. 27.

## 六、學校圖書館媒體中心之規劃

長久以來，學校圖書館界亦以「標準」作為評鑑圖書館優劣之依據。我國有各級(中、小學)學校圖書館之設備標準。美國自 1925 年頒布第一個小學圖書館標準以來，亦以標準作為各級(中、小學)圖書館之經營依據。1960 年代，歐美學校中，非書和視聽資料的加入，使得圖書館和媒體中心合併，稱為學校媒體中心(school media center)、教學媒體中心(instructional media center)或教育資料中心(educational media center)。不管名目為何，其所推廣的各項服務與項目統稱為學校圖書館媒體計劃(School Library

Media Programs)。

如何有系統的規劃學校圖書館媒體計劃，是 1970 年代以來，教育主管單位、學校當局、媒體專家一致努力的方向。此方向反應出學校圖書館媒體中心在經營管理或行政作業上，由過去所重視的學校圖書館標準，轉變為重視圖書館媒體資料之整體規劃；此方向乃因應時代變遷和科技發展，並與整個圖書館界重視規劃與評估圖書館整體作業之趨勢相互呼應，其成果即是以下所介紹的二份文獻。

#### (一)《規劃媒體計劃之系統程序》

1970 年代，經濟衰退對教育界造成衝擊，教育當局開始要求學校擷節用款、講求績效；學校圖書館亦開始摒棄以「標準」評鑑其服務優劣之方法，轉而向管理學界借用系統理論、規劃和評鑑方法來整體規劃學校圖書館之媒體計劃。其中貢獻最大的為賴斯勒(James W. Liesener)，其所提出的《規劃媒體計劃之系統程序》(*A Systematic Process for Planning Media Programs*, 1976)(註六三)即是此時代背景下的產物。

賴斯勒先生設計出「媒體計劃模式」、「媒體計劃項目之關係」(見圖八)以及「規劃程序」九步驟；表示學校圖書館媒體中心之經營管理從以標準評鑑進展到系統規劃。他所設計的規劃程序，把媒體計劃之服務與教學計劃、學習效果相聯結；換言之，由各校自訂其目的和目標、制定政策、設計策略、採取行動、實施計劃、評估成果，以完成自訂之目的和目標，達成媒體服務之最終目的，即是配合學校之教學與學習。媒體計劃與學習和教學的關係，在圖八清楚的表示出。



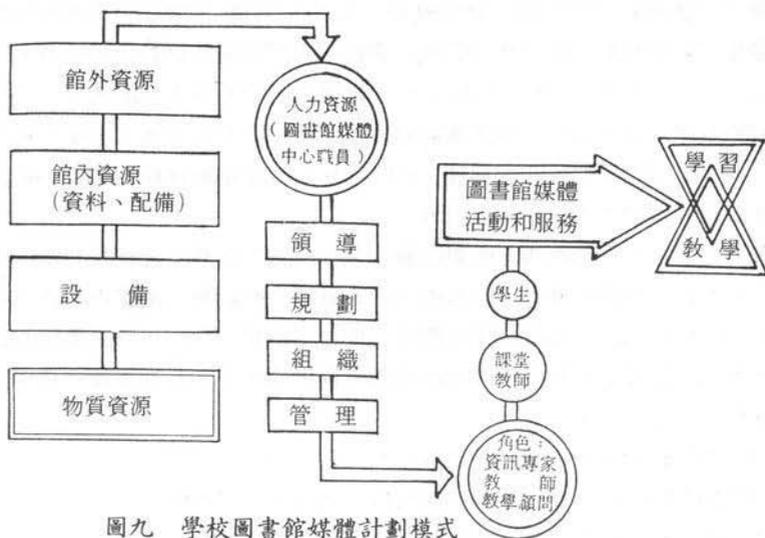
圖八 媒體計劃項目之關係

資料來源：James W. Liesner, *A Systematic Process for Planning Media Programs*(Chicago: American Library Association, 1976), p. 8.

## (二)《資訊之力量：學校圖書館媒體計劃之指導方針》

美國學校圖書館員協會(American Association of School Librarians)和教育傳播和工藝協會(Association for Educational Communications and Technology)在1970年代對學校媒體計劃之標準方面頗有貢獻。兩協會在1980年代受到變的衝擊，以及「有效規劃」的觀念的影響，從事學校圖書館媒體計劃規劃程序的擬定，出版《資訊之力量：學校圖書館媒體計劃之指導方針》(*Information Power: Guidelines for school library media programs, 1988*)(註六四)手冊。本手冊旨在導引學校媒體中心從業人員，在面對不可知的未來，以及新資訊時代，能有效的獲取和應用資訊；並且面對新環境的需要、新科技的發展時，能學習新技能，以適存於變動不居的社會和工作環境。同時，學校媒體專家更和學校教師與學生家長合作，培育學生運用資訊的能力(註六五)。

本手冊設計一套規劃程序作為學校圖書館媒體計劃之基礎，由學校之行政人員、圖書館媒體專家、教師、學生等共同參與。規劃程序包括擬定任務



圖九 學校圖書館媒體計劃模式

資料來源：Retta B. Patrick, "Information Power: The planning process,"  
*School Library Media Quarterly*, 17: 1 (Fall 1988), p. 13.

宣言，確立目的和目標，收集資料，發展活動計劃與評估計劃實施之成效等步驟；是一套週而復始、不斷進行的作業程序，以配合學校教學計劃之需要(註六六)。為完成以上的規劃程序，圖書館媒體專家之責任重大，角色多元化，具有資訊專家、教師、教學顧問三重身份(註六七)。

總言之，《資訊之力量》手冊強調：為配合教學和學習，發展資訊課程之教育，設計一套規劃程序，以完成一個理想的學校圖書館媒體計劃，其模式請參見圖九「學校圖書館媒體計劃模式」。

## 七、結 論

本文所述 1970 年以來，規劃在公共圖書館、大學與學術圖書館、專門圖書館與資訊中心、學校圖書館四方面皆有相當的發展與應用；因此，在 1980 年代，圖書館學專家學者開始綜合探討整體規劃或策略規劃在一般圖書館應用之可行性，其中代表著作即是瑞格斯(Donald E. Riggs)在 1984 年所出版的《圖書館管理人員之策略規劃》(註六八)一書。1990 年代則更多專家學者重視策略規劃，在大學與學術圖書館、專門圖書館與資訊中心皆有專書及論文引介(註六九)。其原因在於此二類圖書館中頗多大型圖書館，研究者對資料資訊之需求殷切，而圖書館員亦較具專業背景和素養，有能力運用較複雜的策略規劃理念方法和程序。此外，撰文宣導推展策略規劃和一般圖書館與資訊中心的亦不乏其人(註七十)。

簡言之，為了達到圖書館規劃的最終目的，預作準備，先鋪好規劃的道路是很重要的。規劃不僅是一套目的、需求評鑑，和計劃。圖書館規劃先要把一套「變」的觀念注入整個圖書館環境，使員工能接受「變」，從而體認規劃的重要性。圖書館唯有在以下四個條件都具備的情況下，長期規劃才會成功。這四個條件是：

- (一)圖書館本身願意接受「變」的觀念；
- (二)圖書館現存的管理方式和假說有助於規劃程序的推動；
- (三)圖書館各項人力、物力資源，足以支持規劃程序；
- (四)圖書館行政人員和工作人員皆了解並有能力推動規劃程序。

而其中最重要的是第四項，規劃程序只是工具，其運用得當與否在圖書

館員，必須全館館員都能參與、溝通、負責，整個圖書館願意面對「變」的挑戰，規劃工作才會成功(註七一)。

總之，規劃是一套複雜的、費時的、系統的、動態的、繼續不斷的作業過程。在規劃過程中，要善用圖書館組織內的特長而制定策略和政策；而在實施的過程中，有賴館長、高層行政人員和全館同仁的共識，以積極的態度不斷的參與，透過意見的交換與溝通，全館同仁的精誠合作、羣策羣力，綜合考量圖書館內外環境和資源，加以妥善運用；並把握機會，預籌未來，提昇圖書館經營管理的效率與效能，以達圖書館服務讀者的最終目的。

## 附 註

註一 盧秀菊，*圖書館規劃之研究*(臺北：臺灣學生書局，民國77年)，頁298。

盧秀菊，〈學校圖書館媒體中心之規劃〉，*中國圖書館學會會報*，44期(民國78年6月)：11-25。

盧秀菊，〈圖書館之規劃〉，*國立中央圖書館館刊*，23：1(民國79年6月)：1-18。

註二 Peter Drucker, *The Age of Discontinuity: Guides to our changing society*(New York: Harper & Row, 1979), p. 177. 此處引自 Robert D. Stuart and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management* (4th ed.; Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1993), p.281.

註三 同註二，Stuart and Moran, 頁29。此處譯文引自：陳海鳴編著，*企業組織與管理*(修訂二版；臺北：華泰書局，民國75年)，頁67。

註四 同註二，Stuart and Moran, 頁5-19。鄭吉男，〈論圖書館行政發展趨勢兼談當前我國圖書館行政工作重點〉，*臺北市立圖書館館訊*，3：1(民國74年9月)：23。

註五 同註三，陳海鳴，頁49-51。

註六 同註三，頁4、10、15。

傅電，*現代管理：理論、程序、技術*(增訂版；臺中：國彰出版社，民國74年1月)，頁21-22。

王士峰，〈管理新趨勢〉，*書府*，5期(民國73年6月11日)：59。

註七 George Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969), pp.31-37.

註八 同註六，傅電，頁124-125。

註九 史亭納模式，參見註三，陳海鳴，頁68-73；註六，傅電，頁133-138。

註十 G. Edward Evans, *Management Techniques for Librarians* (2nd ed.; New York: Academic Press, 1983), pp.146, 149-150.

- 註十一 同註二，Stueart and Moran，頁 30-32。
- 註十二 同註二，Stueart and Moran，頁 40-42。
- 註十三 Robert E. Kemper, "Library Planning: The challenge of change," in Melvin Voight, ed., *Advances in Librarianship*, vol. 1(New York: Academic Press, 1970), pp.207-239.
- 註十四 Charles R. McClure, "Planning for Library Services: Lessons and Opportunities," *Journal of Library Administration*, 2: 2/3/4(Summer/Fall/ Winter 1981): 7-28.
- 註十五 同註十四，頁 9。
- 註十六 同註十四，頁 9-14。
- 註十七 同註十四，頁 14-17。
- 註十八 Donald E. Riggs, *Strategic Planning for Library Managers*(Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1984).
- 註十九 同註十八，Riggs。
- 註二十 M.E.L. Jacob, *Strategic Planning: A how-to-do-it Manual for Librarians*(New York: Neal-Schuman, 1990), p. vii.
- 註二一 Sheila Corral, *Strategic Planning for Library and Information Services*(London: Aslib, 1994).
- 註二二 *Minimum Standards for Public Library Systems, 1966*(Chicago: American Library Association, 1967).
- 註二三 Robert H. Rohlf, "The New PLA Planning Process," *Public Libraries*, 20: 1(Spring 1981): 3.
- 註二四 Vernon E. Palmour, Marcia C. Bellassai & Nancy V. DeWath, *A Planning Process for Public Libraries*(Chicago: American Library Association, 1980).
- 註二五 Douglas Zweizig & Eleanor J. Rodger, *Output Measures for Public Libraries: A manual of standardized procedures*(Chicago: American Library Association, 1982). 該手冊之詳細介紹，見盧秀菊，〈圖書館規劃之研究〉(臺北：臺灣學生書局，民國 77 年)，頁 65-70；又見盧秀菊，〈圖書館之規劃〉，國立中央圖書館館刊，23: 1(民國 79 年 6 月): 7-8。
- 註二六 Nick Moore, "Standards Versus Performance Measurement," *Public Libraries*, 20: 4(Winter 1981): 99-102.
- 註二七 Charles R. McClure & others, *Planning and Role Setting for Public Libraries: A manual of options and procedures*(Chicago: American Library Association, 1987).
- 註二八 同註二七，McClure & others，頁 1-6。
- 註二九 同註二七，McClure & others，頁 28。
- 註三十 Nancy Van House & others, *Output Measures for Public Libraries*(2nd ed.; Chicago: American Library Association, 1987), pp. 35-72. 該手冊之詳

細介紹，見盧秀菊，*現代圖書館組織結構理論與實務*（臺北：文華圖書館管理資訊公司，民國83年），頁197-199。

註三一 Ken Jones, *Conflict and Change in Library Organizations: People, power and service* (London: Clive Bingley, 1984), pp.208-209.

註三二 P. Grady Morein & others, "The Academic Library Development Program," *College & Research Libraries*, 38: 1 (January 1977): 38.

註三三 Michael K. Buckland, ed., "The Management Review and Analysis Program: A symposium," *Journal of Academic Librarianship*, 1: 6 (January 1976): 4-14.

註三四 同註三三，頁5。

註三五 Edward R. Johnson & Stuart H. Mann, *Organization Development for Academic Libraries: An evaluation of the management review and analysis program* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1980), p.15.

註三六 同註三二，Morein & others, 頁37-45。

註三七 Duane E. Webster & Maxine K. Sitts, "A Planning Program for the Small Academic Library: The PPSAL," *Journal of Library Administration*, 2: 2/3/4 (Summer/Fall/Winter 1981): 129-144.

註三八 同註三五，Johnson & Mann, 頁65-66。

註三九 Stanton F. Biddle, *Planning in the University Library* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1992), p.138.

註四十 同註三九，Biddle, 頁95。

註四一 同註三九，Biddle, 頁137-138。

註四二 同註三九，Biddle, 頁140。

註四三 同註三九，Biddle, 頁153。

註四四 同註三九，Biddle, 頁183-184。

註四五 Robert M. Hayes, *Strategic Management for Academic Libraries: A handbook* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1993).

註四六 同註四五，Hayes, 頁ix-x。

註四七 同註四五，Hayes, 頁x-xi。

註四八 同註四五，Hayes, 頁xi。

註四九 同註四五，Hayes, 頁xi-xii。

註五十 Douglas G. Birdsall & Oliver D. Hensley, "A New Strategic Planning Model for Academic Libraries," *College & Research Libraries* (March 1994): 149.

註五一 Oliver D. Hensley, ed., *Strategic Planning for University Research*, Society of Research Administrators, Monograph no. 4 (Lubbock, Tex.: Texas Tech University Press, 1992).

註五二 同註五十，Birdsall & Hensley, 頁149-159。

註五三 Charles R. McClure & Linda L. Hill, "Special Considerations for Corporate Library Planning: Moving toward information resources management," *Journal of Library Administration*, 2: 2/3/4(Summer/Fall/Winter 1981): 114-117.

註五四 "Objectives and Standards for Special Libraries," *Special Libraries*, 55(December 1964): 672-680.

註五五 Charles R. McClure & Betsy Reifsnyder, "Performance Measures for Corporate Information Centers," *Special Libraries*(July 1984): 193-204.

註五六 同註二五, Zweig & Rodger, 和 *Performance Measures for Oklahoma Public Libraries*(Oklahoma City: Oklahoma Department of Libraries, 1982)二份手冊。

註五七 同註五五, McClure & Reifsnyder, 頁 195-203。

註五八 Doris Asantewa, *Strategic Planning Basics for Special Libraries* (Washington, D.C.: Special Libraries Association, 1992), 57 pp.

註五九 同註五八, Asantewa, 頁 v。

註六十 同註五八, Asantewa, 頁 20。

註六一 同註五八, Asantewa, 頁 27。

註六二 同註五八, Asantewa, 頁 38。

註六三 James W. Liesner, *A Systematic Process for Planning Media Programs* (Chicago: American Library Association, 1976).

註六四 *Information Power: Guidelines for school library media programs* (Chicago: American Library Association, 1988).

註六五 Karen A. Whitney, "Information Power: An overview-building library media programs for the future," *School Library Media Quarterly*, 17: 1(Fall 1988): 7.

註六六 "Information Power: Preparing for Planning—Excerpt from a planning guide for *Information Power*," *School Library Media Quarterly*, 17: 1(Fall 1988): 18.

註六七 同註六五, Whitney, 頁 8。

註六八 同註十八, Riggs, 見本文第三節之敘述。

註六九 同註五十, Birdsall & Hansley, 和註五八, Asantewa。

註七十 Brice G. Hobrock, "Creating Your Library's Future through Effective Strategic Planning," *Journal of Library Administration*, 14: 2(1991): 37-57.

Stephen J. Carr, "Strategic Planning in Libraries," *Library Management*, 13: 5(1992): 4-17.

V. Kasi Rao, "Planning in the Field of Library and Information Science Management," *Library Management*, 14: 4(1993): 36-42.

註七一 同註十四, McClure, 頁 24-25。