

論台灣當前公共圖書館的經營

To Discuss the Public Library's Management
in taiwan at Present

盧荷生

Ho-Sheng Lu

輔仁大學圖書資訊學系教授

Professor, Department of Library and Information Science Fu-Jen
Catholic University

無論古今中外，圖書館的任務，都是傳承知識，從事的活動，都是提供知識。晚近以來，大家習慣稱為資訊，資訊與知識之間，容許有若干的差異，但不管是知識，或者是資訊，對於獲取者而言，其功能卻是相同的。因為我們希望有豐富的知識，或者獲取到足夠的資訊，無非是想對一些事物有正確的瞭解，能進行正確的思考，進一步作出正確的判斷。至於知識活動，一般來說，有兩個不同的方向：一是知識的縱深的專精發展，一是知識的橫寬的傳佈普及，兩者相輔相成，相得益彰。知識的專精發展，越有成就，越需要加緊傳佈；知識越能傳佈普及，專精發展的前景越光明。而這些知識的活動，圖書館不但都要參與，而且都是主角。圖書館為有效地達成任務，把支援學術研究，從事知識縱深專精發展的工作任務，交給學術圖書館。而把提升知識水準，擔任知識橫寬傳佈普及的工作任務，由公共圖書館負責。行文至此，我們可以確認，公共圖書館的工作內容，是屬於知識的，或者是資訊的活動，它肩負著的任務是知識的傳承，與資訊的

傳播。這正是公共圖書館努力的方向，也正是公共圖書館的存在價值。

綜觀上文，我們所討論的，是有關圖書館工作的內容。至於圖書館工作的對象，是讀者。圖書館所有的作為，都是為了讀者，惟有讀者能得到圓滿的服務，才是圖書館工作的成功。公共圖書館呢，工作的內容，是知識的普及，資訊的傳播；工作的對象，是一般的社會大眾。因此，我們常說，公共圖書館與它所存在的社會之間，有著極為密切的關係。公共圖書館，運用社會資源，特別是公立的公共圖書館，以政府的經費支援，進行讀者服務，也就是推動社會服務。因為在今日社會裡，意見多元，利益衝突，惟有讓一般民眾的知識水準提高，才能適應現代社會生活的需要，而減少社會問題。惟有讓各種資訊暢通，然後才能消除社會民眾間的誤會與隔閡，促進社會的安定。所以，公共圖書館給一般社會大眾提供知識，傳播資訊，是在默默地為社會工作，就像農田裡的蚯蚓一樣，在無聲無息地工作，鬆動了土壤讓農作物向下生根，再不停地成長。知識和資

訊，是一切認知的根源，是一切思考的依據，是一切判斷的基礎，它能使人民理性，互相尊重，互相容忍，然後社會才能和諧。今日世界，到處混亂與不安，又豈是單憑政治或者武力所能解決？根本的解決之道，在藉知識澄清觀念，化解敵意，解決問題。國家富強，國力提升，廣佈知識與傳播資訊是最基本的動力。所以知識傳佈，資訊傳播，乃社會建設的基礎。

今日社會，最大的特點，就在多元與多變。惟其多元，呈現利益不同，意見分歧，難有共識；惟其多變，形成瞬息迥異，價值差異，適應困難。特別是自由的觀念普遍流傳，民主的思想受到歡迎，人人想作主，事事想當家，而彼此的不同意見，卻無法尋求共識。各自堅持，互不相讓，所以在實行民主制度的相關條件沒有培養成功以前，一味地追求民主制度的外形，所引發的混亂與不安，帶來的民主的後遺症，正使這個世界的大部分地區遭遇著災難。以台灣為例，實行民主政治的民間財富已經足夠，可是民主政治活動中，每個人所必須具備的知識，卻明顯地不足。因此，在現代的社會裡，我們若是希望能夠改善當前的狀況，惟一的途徑，便是提高國民在自由民主社會生活中的適應能力。而這些能力的來源，就是知識。因為，在知識的天地裡，大家才能發現，自由需要有規範，民主也有一定的程序。正確地享受自由，法治下進行民主，自由民主才能為我們帶來更多的幸福。知識是智慧的根源，有足夠的知識，才會呈現高超的智慧。民主時代的國家，要有更多的人有智慧，國家才

能強盛。不像專制獨裁的國家，一人有幸，兆民賴之。知識的傳佈，資訊的傳播，對社會國家的貢獻，其重要是不容懷疑的。

我們的公共圖書館，自發軔至今，已近百年，政府與民間一直相當重視，圖書館員尤其極為認真努力，是大家共同承認的事實。可是近二十年來，台灣的社會環境丕變，公共圖書館經營的理念，卻沒能隨著更新，至少沒有能像社會轉變得那麼快、那麼多，所以公共圖書館的社會功能，就沒有發揮得那麼理想。因此，公共圖書館要想在當今社會中彰顯其應有的功能，善盡其應負的責任，獲得最起碼的肯定，都必須對自己的一切，認真地做一次檢討。應從當今的任務、經營的理念、管理的作為等幾方面加以思考，從而調整步伐，急起直追。然後，我們的公共圖書館，才能開創一番屬於自己的新天地

先說當今的任務，誠如上文所述，公共圖書館的任務，是傳播知識與資訊，而這些知識與資訊的層次，應該是屬於一般性、生活性和常識性的。不過，由於今日世界實在演變得很快，生活之中所需要的知識，不但內容的面很廣，而且類很雜，又更新變換得快。尤其是民主政治制度的實行，人民參與政治的機會很多，不管是投票選舉，或者是意見表達，國民都必須靠相當足夠的知識進而作瞭解和判斷，然後才能維護自己的利益。經濟自由發展以後，創造與爭取發展的機會，也不像農業社會那樣，大家靠天吃飯，彼此利益絕少衝突，可以共榮共枯。今天呢，不僅機會稍縱即逝，而且隔行隔山，不同

的行業間有利害衝突，同行間也充滿競爭，難以和平共存。適者生存，優勝劣敗，其間所由分野，知識與資訊是也。至若日常生活，諸如醫藥衛生，健康保健，旅遊休閒，通訊交往等等，面對各種設施，使用各種設備，無一不是新陳代謝，日新又新。尤有甚者，因為社會結構改變，價值觀念迥異，我們若不能隨著作適度的修正，會跟整個社會，或者周圍的人群格格不入，生活不愉快，也就無法避免了。總而言之，知識與資訊，已成為今日社會的最寶貴資產，它可以使個人生活順利，使社會安定和諧，使國家富強康樂。所以，現代的國家中，除了少數別有用心者外，莫不將施政重心放在提升國民的知識水準上。而為了達到這一目的，最可靠的途徑，就是加強知識的傳佈，與資訊的流通。當然，能扮演傳佈知識與傳播資訊這種角色的單位不少，但是若以能面對全體社會大眾，提供全面知識，而且是以此為惟一任務的，公共圖書館應屬主角。因此，我們認為，政府在一直以提升國力，提升競爭力為施政重心的時候，就應該瞭解這些工作的基礎乃在知識與資訊的有效傳佈之上，進而認知公共圖書館有其為社會國家作出這樣貢獻的工作空間。可惜多少年來，我們的政府機構沒有這樣認知，只知道圖書館在今日社會相當重要，卻不知道圖書館重要在那裡，圖書館的功能究竟是甚麼。圖書館的主管單位，也沒有對所屬的公共圖書館作類似的工作指示，或者政策宣示，更沒有以此任務作為考核的依據。當然，公共圖書館的館員們，也沒有能自覺地對此有所真切的認知，一直在

模糊中經營著圖書館，缺少明確的任務，更沒有真正的計畫，結果是做了不少事，當然無法達成目標。這樣，公共圖書館與它所存在的社會之間，關係十分鬆散，與讀者之間的關係也顯得疏遠。圖書館未能圓滿服務讀者，讀者也很難對圖書館關心。大家對圖書館，只是不能說它不重要，實在並無多少真正重要的感覺。無他，都是因為公共圖書館的經營，對任務的認知不足，對當前社會中公共圖書館所應該作出的貢獻體認不出來，當然無法獲致理想的成績。幾十年來，公共圖書館就在這樣任務不明確的模糊中度過，這當然不是長久之計。站在圖書館學的立場，從圖書館管理的觀念，我們都建議應該作一次徹底的思考，澄清一下圖書館對任務的體認。我們認為：任何一種事業的經營，首先必須確知的，就是它的任務，因為任務演繹出來經營的目標，是工作計畫的核心所在，決定所應該採取的工作方式，更是圖書館全體館員的工作方向。如果我們認定：知識的傳佈，資訊的傳播，是公共圖書館的任務所在，那就是我們每一分人力，每一分財力，每一分物力，都要集中花費在這一點上。若我們再能夠認定，公共圖書館工作的內容是知識與資訊，工作的對象卻是讀者，那麼我們所提供的知識與資訊，一定要是他們所需要的。如此公共圖書館努力的方向，不就十分明白了嗎？工作目標，不就完全顯現了嗎？然後按照常規經營下去，公共圖書館給人的印象，將立刻可以改觀。因為，他們能從圖書館，或者資訊服務機構，獲得生活所需要的知識與資訊，能隨著社會的脈動而生

活，順利舒暢，自然愉快！社會的每一分子，都能生活在豐富的知識天地裡，和暢通的資訊環境中，那該是多麼令人羨慕的美妙世界！

至於經營的理念，我們的公共圖書館，實在也需要作一次檢討。過去，我們對圖書館，一直是用一種極為善意的態度對待它。因為在傳統的社會裡，我們都十分敬重讀書人，現在通稱為知識份子。回想起來，恐怕最重要的原因，就是那時候識字的人少，而那時的讀書人，確實在當時的社會裡也能肩負著中流砥柱的重責大任。所以，我們的社會，總覺得讀書是一件好事。也由於這個原故，蒐集圖書提供給大家閱讀的圖書館，當然是做好事的。圖書館當然應該受到重視。現在的情勢，已完全不同。當今讀書求知識，已是每一個人都必須要面對的事，為了個人的生活，要求取知識與資訊；為了社會的發展與進步，要傳佈知識與流通資訊；為了國家的富強，國民必須具備足夠的知識，和享有豐富的資訊。因此，公共圖書館今天所肩負的任務，傳佈知識與傳播資訊，固然是對社會大眾提供的一種服務，其實又何嘗不是對建設社會國家所負的一種責任！故而，我們在經營的理念上，如果不作一些修正，又如何能面對自己的處境！我們要改變經營的理念，公共圖書館所進行的工作，如今已不是單純的服務性質，而是攸關國家社會發展建設的一項活動。因為我國現代圖書館經營觀念興起以後，為了改善館員的工作態度，一直非常強調服務的特性，希望館員能將讀者視為商家的顧客一樣，無不是的顧客，

是口邊常說的話。固然，圖書館為讀者而設置，圖書館的一切作為，都應該以讀者的需求為依歸。不能對讀者有幫助，圖書館的所有工作，都等於零。我們如果說讀者是圖書館的衣食父母，絲毫都不為過。可是，我們現在應該有所認知，圖書館除了對讀者有提供服務的功能以外，它所從事的是知識工作，公共圖書館特別是負責知識的普及工作。而知識普及的目的，是在提升國民知識水準，有了較高的知識水準，國家社會才有真正現代化的條件。因為我們圖書館所服務的讀者，正是社會的組成份子，藉著知識的提供，使社會上的每一份子都能保持理性，和諧的社會，進步的國家自然是水到渠成。因此，過去的圖書館，工作的內容只以讀者為念的經營理念，雖於今仍然正確，但是我們也不要忘了，服務讀者，還有極可貴的附加價值，那就是對國家社會建設發展的貢獻。所以，目前有些圖書館員，只將自己定位在資訊工作者，或者是技術工作者，其實我們同樣是在參與國家社會的建設，我們是教育工作者，是社會工作者，更是文化工作者，我們從事的，才是真正的文化建設。當然，我們不能像造橋築路一樣，把工作的成果具體地呈現在大家的眼前。但是，我們如果工作的理念完整，工作目標明確，工作方式妥善，誰也不能否認圖書館有這樣的能耐！關鍵在於：圖書館員自己有沒有這樣理念上的認知？別人，特別是政府有沒有這樣的瞭解與見識，有沒有給圖書館發揮這樣功能的機會與支援？圖書館員又有沒有利用機會給別人顯示自己有這樣的功能？如果答案都是否定

的，那麼圖書館員就要先從自己的經營理念改變做起。

最後談到管理的作為，是目前我們圖書館事業最弱的一環。我們圖書館界的朋友，一直喜歡說，圖書館不是一個營利的單位。誠然，圖書館的經營，是希望藉知識的傳播服務讀者，傳播知識是我們的任務，服務讀者是我們的責任，至若能藉知識的傳播，正面影響了讀者，對國家社會的進步發展有所貢獻，更是我們的期待。可是無論如何，經營圖書館從來都未曾想過，說因為圖書館的工作推展得很好，而能夠得到實質的、具體的、可見的效果，如同一個公司行號一樣。然而，圖書館雖不講求營利，但卻不能不講求效果。若是圖書館經營運作以後，不去查核其結果，不追問其結果的好壞，不討論其結果有未完成原先所希望達成的目的，說得更清楚一點，就是圖書館有沒有能圓滿服務讀者，或者有沒有能夠發揮傳播知識的功能，一概都不太計較的話，圖書館的發展，恐怕就會像船飄流在海洋中，漫無目標，也幾乎沒有到達岸邊的一天。可是，目前我們的圖書館，似乎對此不太重視，特別對效果的查核，較少一些具體可行的方案。舉例來說，近年來圖書館採用很多的新科技，對圖書館的經營方式產生很大的衝擊，圖書館界最常見的一個現象，就是大家對於設備的增添，表現出極高的興趣，至於這些設備的真正功能何在？怎樣的圖書館需要怎樣的設備？在目前的環境中又最需要怎樣的設備？這些大家都不關心，比較重視的，是我們有沒有增添最新的設備。大家聚會的時候，傳達的

都是一些新設備的訊息和使用這些新設備的技能。我們的圖書館到底增加了這些新設備之後，在功能的發揮上又出現了怎樣的結果，好像並不那麼重要。當然，圖書館發展到了今天這樣地步，不使用新科技，是不可能的。然而，這些新科技卻不是圖書館的本身，也是鐵一般的事實。近來圖書館與電腦中心之間的問題，是怎麼發生的？問題的癥結在那裡？都是值得我們深思的。我們的公共圖書館，在認知了當今的任務、調整了經營的理念以後，必須要採取的步驟，就是在管理的作為上，作出進一步的檢討。我們要在任務之中，擇定階段性的工作目標，擬訂一份具體可行的計畫，建立一個最能有效執行計畫的組織，甄選不同職務所需要的人員，善加領導，適當激勵，勤於溝通，認真考核，把一所圖書館的活動，管理得就像一個健康的人的身體一樣，雖有眾多的細胞，形成各式的器官，但每一個細胞，都知道它自己如何存活？為何存活？每一器官，都各有功能，各司所職，各自發揮，各盡所能，殊途同歸，共底於成。這樣，才能維持一個人的健康。圖書館的每一位館員，就像一個個的細胞一樣，他們形成圖書館內部的組織，也只有他們都健全、都認真、都努力、都投入，在目標管理和完整理念的指引之下，講求效果，圖書館才能臻於圓滿完成任務的境界

我們不應該，也不願意用不滿意的詞句來描述最近幾十年來公共圖書館的發展情形，但是我們的公共圖書館，在目前這樣一個變動得相當快速的社會環境裡，沒有能扮演

好自己的角色，也是不容爭辯的事實。過去，我們每喜歡將公共圖書館未能經營好的原因，歸咎於人員不足、經費不足、設備不足等，其實我們對任務認知不足，經營的理念不清，以至根本說不上管理，效果難符理想，應是意料中事。反觀這些年來，我們在設備上的更新，新技術的引進上也有頗多可觀之處，然而實際的工作效果卻少有相對應的成長，可見問題的癥結是別有蹊蹺。經營圖書館，我們似乎應該體認，不能完全靠技術，技術的背後，還有更深一層的理念，在指導著技術發揮功能，也不容忽視。惟有在明確的任務認知、健全的理念指引之下。採取適當的管理作為，進步的新技術才有發揮最佳功能的機會。