圖書資訊專業人員與知識管理

LIS Professionals and the Knowledge Management

邱子恆
Tzu-heng Chiu

臺灣大學圖書資訊學研究所博士候選人
Doctoral student, Institute of Library and Information Science,
National Taiwan University
輔仁大學圖書資訊學系兼任講師
Instructor, Department of Library and Information Science,
Fu-Jen Catholic University

【摘要 Abstract】

隨著知識經濟時代的來臨，知識成為企業組織提升競爭力的關鍵資源，知識管理因而成為二十一世紀企業經營的重要潮流，而在圖書資訊專業工作的領域中，這股知識管理的熱潮對於在企業組織的資料單位中服務的圖書資訊專業人員來說衝擊最大。本文由資訊服務之轉變與專門圖書館員角色轉遷談起，接著介紹知識管理的相關概念，並釐清其與資訊管理的關係，之後說明圖資專業人員如何將其專長應用在知識管理的領域，期望對在職的專門圖書館員和有志投入工商界服務的圖資專業人員有所助益。

The era of knowledge economy has come, and knowledge has become a key resource for improving the competitiveness of an enterprise. As a result, Knowledge Management (KM) becomes the most important strategy of business administration in the 21st century. Among all the LIS professionals, corporate librarians are most affected by KM. This article begins with the transformation of information services and special librarians' roles, followed by the clarification between KM and information management. Lastly, the author explains how LIS professionals apply their competencies and skills to the filed of KM. It is the author's hope to present some useful information for practitioners and LIS students interested in KM.

【關鍵字 Keywords】：
知識管理；圖書資訊專業人員；專門圖書館員；公司圖書館員
Knowledge management；LIS professionals；Special librarians；Corporate librarians

一、前言：資訊服務之轉變

由於資訊爆炸、加上資訊科技及通信技術的進步，現在人人都可以輕易地取得各種資訊，使得社會環境加速改變，企業之間的競爭也因而加劇，學者專家開始強調資訊與知識的不同，並紛紛倡導知識管理的概念。而在圖書資訊專業的工作領域中，這股知識管理的熱潮對於在企業組織的資料單位中服務的圖資專業人員來說衝擊最大。

美國的大企業自 1960 年代開始，紛紛成立圖書館（室）或資料中心的編制，以為企業員工提供資訊服務。當時資訊服務的目的主要在於：1) 主動且選擇性的傳遞資訊；2) 通報、編輯與翻譯資訊；3) 提供參考服務與研究服務；4) 推廣服務與教育訓練；5) 管理內部資訊；6) 發展資訊政策；7) 索引與分類資訊；和 8) 合乎成本效益的服務與管理。（註 1）那時專門圖書館員所需具備的專業能力，則包括：對母機構的知識、專門性的學科知識、熟知資訊的來源和具有好奇心、資訊的組織、索引、和分類、摘要和編輯、檢索與研究、有效的傳播知識、資訊管理的技術、語文能力、和法律知識。（註 2）而對於專門圖書館員的個人能力則強調要：有禮貌、了解使用者的需求、知道什麼是緊急事件、研究方法、持久、耐心、正確、判斷力、敏銳的鑑別力、人際網絡等等。（註 3）

然而到了 1990 年代末期，由於知識管理在企業界的風行，專門圖書館員若要在這樣的新環境中生存，必須要能：1) 辨識企業知識資本之所在；2) 提供、獲取、及組織企業所需的知識；3) 訓練使用者如何利用知識檢索及知識分享的工具；以及 4) 協助使用者有創意地使用知識。（註 4）要達到上述任務，今日的專門圖書館員所需具備的技能較昔日更加多元，包括：對母機構及其企業夥伴的知識、掌握企業內部和外部的知識來源、資訊管理和知識管理技巧、資訊科技的能力、領導能力、流程管理和專案管理、溝通和協商技巧、獲利和價值測量等。（註 5）在個人能力上，則更加強調能具有適應多變環境的人格特質，包括：自信心、有願景和創造力、機會主義、有冒險的信心和意願、集中精神、團隊精神、有企圖心等。（註 6）

由上可知，隨著時代的轉移和大環境的變遷，資訊服務之目標起了變化，企業組織對於專門圖書館員的專業能力與個人能力之要求也不相同，當然專門圖書館員的在企業中的角色定位自然也起了變化。本文由專門圖書館員之角色變遷談起，接著介紹相關的知識管理概念，並釐清其與資訊管理之間的關係，之後說明圖資專業人員如何將其專業應用在知識管理的領域，以期能提供相關資訊給在職的專門圖書館員和有志投入工商界服務的圖資專業人員做為參考。

二、專門圖書館員之角色變遷

近十年來，專門圖書館員角色變遷的問題日趨嚴重，本節分別從企業經理人、專業組織、以及圖書館員自身等三個角度來探討這個現象。

（一）企業經理人的看法

1990 年 Matarazzo、Prusak、和 Gauthier 出版了 164 位美國大企業的資深經理人對其公司圖書館之評價的調查報告，這個研究是在美國專門圖書館學會（Special libraries Association，簡稱 SLA）的贊助下進行的。報告中指出：典型的公司圖書館是集中式的、僱有少於五位的全職工作人員；其設立目的是為了辨識、蒐集與傳播資訊；使用者一般認為資料庫檢索是圖書館提供資訊服務的最好途徑；而最常使用圖書館的是企業中的行銷／業務、以及技術部門。此外，雖然受訪者認為圖書館提供有效的服務很重要，但他們對於那些圖書館服務對企業最有貢獻，以及如何評鑑圖書館之影響力並沒有共識。（註 7）以下摘錄此研究的部份發現：（註 8）

- 資深經理人評鑑圖書館價值的方法，依序為：提供更好的資訊以協助做決策、節省時間／增加生產力、其他、節省的金錢；
- 資深經理人所重視的圖書館員之能力，依序為：傳遞有效的服務、發展有效的服務、反應使用者不斷改變的需求、工作更有生產力、控制資訊費用；
- 資深經理人認為圖書館的服務中對企業最有用者，依序為：電子資料庫、期刊、圖書、其他、分析研究；
- 資深經理人認為圖書館對企業之貢獻：約有三分之二的受訪者回答不知道、或選擇不回答，其他人則認為是“傳遞資訊”。

而本研究的綜合結論包括：（註 9）

- 圖書館員用傳統圖書館學的方法來評鑑自己之表現，但企業經理人卻使用完全不同的評鑑標準；
- 對於圖書館對企業的貢獻、以及圖書館表現評鑑等問題的測量，受訪者之間沒有共同的看法；
- 圖書館員一般對企業的資訊政策及任務沒有發表看法的空間，受訪者也不清楚到底圖書館在企業整體的資訊架構中佔有什麼地位；
- 終端使用者檢索（end-user searching）以及其他資訊科技的發展，不但影響了企業運作，更影響了公司圖書館員在企業中的角色，但圖書館員以及其資深經理人在對此問題卻少有因應的規劃；
- 受訪者一般只是直覺式的認為圖書館是有價值、值得支持的，但圖書館似乎不能再依靠這種“直覺”的看法來與其他部門競爭企業中日漸緊縮的資源。

之後的幾年內社會環境變化很大，其中影響深遠者有：1) 電腦與網路功能的大幅提升、Internet 與 WWW 日漸普遍；2) 針對特殊市場及終端使用者設計的線上資料庫不斷出現；3) 大多數的企業組織面臨人事精簡和組織再造的挑戰（註 10）。在這種的大環境下，雖然公司圖書館員投入更多心力做資訊服務，但如果努力的方向不對、且無法證明其在企業中的價值，將可能面臨被其他部門併吞、或是被排擠到邊緣的命運。（註 11）

因此 Matarazzo 和 Prusak 在 SLA 的支持之下，於 1995 年再度訪問 103 位美

國大企業的資深經理人（其中有 75%的企業曾參與過五年前的調查），以了解五年來公司圖書館在企業中的狀況。此調查發現：（註 12）

- 比起五年前，有更多的企業圖書館之全職館員少於五人（1990 年時佔 55%，而 1995 年時佔 71%），但其資料的經費預算卻反而大幅增加；
- 資深經理人評鑑圖書館價值的方法，依序為：公司內部問卷調查（36%）、處理使用者問題之數量（25%）、沒有正式的方式（15%）、節省的時間（10%）、節省的金錢（7%）、資訊之品質（7%）；
- 資深經理人所重視的圖書館員之能力，依序為：快速的解釋與回答問題（36%）、對資訊資源的知識(28%)、對企業本身的了解(25%)、其他(11%)；
- 資深經理人認為圖書館的服務中對企業最有用者，依序為：電子資料庫檢索（48%）、參考服務（22%）、新知通報服務（11%）、現期期刊（10%）、不知道（7%）、館際互借（2%）；
- 資深經理人認為圖書館對企業策略之貢獻，依序為：提供資訊供策略規劃時之參考（32%）、提供最新的研究與技術資訊（31%）、沒有任何貢獻（14%）、圖書館的任務與企業策略相結合（13%）、對新產品與新投資之研究（11%）；
- 除了傳統的圖書館服務之下，公司圖書館所提供的其他服務有：綜合研究資料（34%）、新知通報服務（25%）、沒有（18%）、製作企業通訊（13%）、教育訓練課程（10%）；
- 資深經理人希望未來圖書館提供的服務與產品有：網路版的資料庫（53%）、研究能力（14%）、網際網路能力（12%）、沒有（12%）、終端使用者之訓練（6%）、商情競爭資訊（3%）；
- 資深經理人認為目前圖書館所欠缺的是：沒有（29%）、電子服務（23%）、技術專長（21%）、館員（14%）、企業知識（11%）、研究技巧（2%）。

由這兩個調查可以得知，公司圖書館的直屬上司並不十分了解圖書館工作的內容，但一般對於電子化資訊服務的期望很高；值得高興的是，近三成（29%）的資深經理人對圖書館員的能力還算肯定，認為他們並沒有欠缺什麼重要的技能；且六成以上（32%加 31%）的資深經理人認為經由提供適當的資訊，圖書館可對企業的策略有所貢獻。

（二）專業組織的看法（註 13）

為了讓圖書資訊學校、有志進入圖資系（所）就讀的學生、在職的專門圖書館員、和企業主了解二十一世紀圖書館員在企業中的價值，以及在新世紀中專門圖書館員所需具備的能力，SLA 在 1996 年出版了”Competencies for special librarians of the 21st century” 這份報告。報告中提及各種研究顯示，由圖書館提供資訊，有助於企業做更好的決策、決定下一步要如何、增進與顧客的關係、發現新的生意機會、並節省高薪員工的時間。除此之外，專門圖書館員更可提供下列的加值服務，以增進企業中資訊的有效利用：

- 為企業中不同的資訊需求者，提供量身訂作的資訊服務；

- 經由評鑑、選擇、分析、組織的過程，對企業資訊流程做最有效的管理；
- 與其他資訊相關部門合作，設計與評選出最符合使用者需求的資訊系統；
- 提供終端使用者教育訓練及即時諮詢，使其能有效利用可獲取的資訊資源；
- 發展企業的資訊政策，確保外部和內部資料的有效整合；
- 發展及推廣各種資訊產品。

闡述了專門圖書館員可對企業提供的服務之後，此份報告進一步提出二十一世紀的專門圖書館員所應該具備的“專業能力”與“個人能力”，以因應知識經濟時代之知識型企業的需求。茲將這些能力列舉如下：

【專業能力】

- 具備資訊資源內容的專家知識，包括其評鑑與過濾；
- 具備關於該企業組織及其客戶的專門主題知識；
- 發展管理便利、有用、具成本效益、並和企業的策略方向結合的資訊服務；
- 對圖書館與資訊服務的使用者提供最佳的指導和支援；
- 評估企業的資訊需求，並能設計、行銷符合需求的資訊產品和加值服務；
- 利用適當的資訊科技去徵集、組織、傳播資訊；
- 使用適當的商業與管理語言，向資深經理人溝通資訊服務的重要性；
- 發展個人化的資訊服務和資訊產品；
- 評鑑資訊使用的結果，並進行解決資訊管理問題的相關研究；
- 持續改善資訊服務，以回應不斷變化的資訊需求；
- 成為經營團隊的一份子，並擔任企業中資訊相關議題的諮詢顧問。

【個人能力】

- 致力於提供最好的服務；
- 接受圖書館內及館外的挑戰，並洞察新機會；
- 能知曉大方向；
- 尋求合夥關係與策略聯盟；
- 創造一個互相尊重與信任的環境；
- 具備有效的溝通技巧；
- 在團隊中與其他成員相處良好；
- 領導能力；
- 規劃、優先處理、並集中精力在重要的事情上；
- 致力於終身學習和個人事業生涯的規劃；
- 具備良好的自我管理技巧，並能創造新的機會；
- 了解專業網絡及團隊合作的價值；
- 對變動持正面態度，並保有彈性。

（三）圖書館員自己的看法

傳統上，蒐集整理使用者所需資料以協助其研究是專門圖書館員的主要任

務。然而自 1990 年代網際網路興起之後，許多資料庫廠商透過網際網路提供服務，導致越來越多的終端使用者自行上網查詢，不再透過專門圖書館來取得資訊，因此專門圖書館員的角色起了結構性的變化。

資訊顧問公司 Phase 5 Consulting Group Inc.在 1998 年 6 到 7 月間，對 SLA 的 1800 位美加地區會員做了相關的問卷調查，發現他們有 30%的時間花在協助讀者的研究工作，而 37%的時間花在文件傳遞、徵集採購資料、組織資料等行政工作，28%的時間花在規劃、訓練及開發新服務等活動。該調查也發現雖然多數的機構現在已架設企業內部網路（Intranet），但受訪的專門圖書館員中有三分之一表示，他們的工作並沒有涉及公司內部電子資訊的傳遞；換句話說，他們對其母機構的知識管理系統並沒有貢獻。有的受訪者甚至認為在企業推行知識管理之後，圖書館員在公司中變得更沒有存在的意義。（註 14）

該顧問公司指出知識管理概念在企業中漸受重視，對專門圖書館員來說是危機、也是個轉機。因應企業對知識需求的大量增加，專門圖書館員應該積極貢獻其管理資料的專長，未來可以轉型成組織中終端使用者的諮詢顧問、資訊分析師、教育訓練專員、內部網路資訊內容的管理者、資訊產品規劃者及行銷者等角色，成為公司中知識管理團隊裡不可或缺的一員。當然這種新角色需要全新的工作技能，以後的專門圖書館員除了處理資料的技術之外，更需要具備人際溝通、協調、教育訓練及管理的能力。另外，為了利用資訊科技來增進知識管理的效率，電腦及網路的相關知識也是必要的條件。（註 15）

然而在 1999 年，這家資訊顧問公司又對 1900 位 SLA 的會員做了一次類似的網路問卷調查，發現一年來專門圖書館員在時間的應用上沒有明顯的變化。（註 16）但由於受訪的機構中已有 82%（前一年的調查中只有 53%）藉由 Intranet 來傳播資訊，因此專門圖書館員對 Intranet 之資訊內容傳遞的參與也隨之提高，42%的受訪者表示他們直接負責 Intranet 資訊內容之管理（前一年的調查中則佔 37%），而另外的 27%則表示他們對 Intranet 的資訊內容擔任顧問角色。此外，許多受訪者表示他們也負責把商業資料庫中的資訊直接放入 Intranet 中以供其他員工利用。（註 17）

在問及未來五年內他們的角色變遷，83%的專門圖書館員認為他們的主要任務將是整合企業內部和外部的資訊，並以 Intranet 來傳遞這些資訊。他們也認為專門圖書館員的固有的技巧與訓練，對於發展與管理企業內容網路的內容來說是最適合的人選。（註 18）

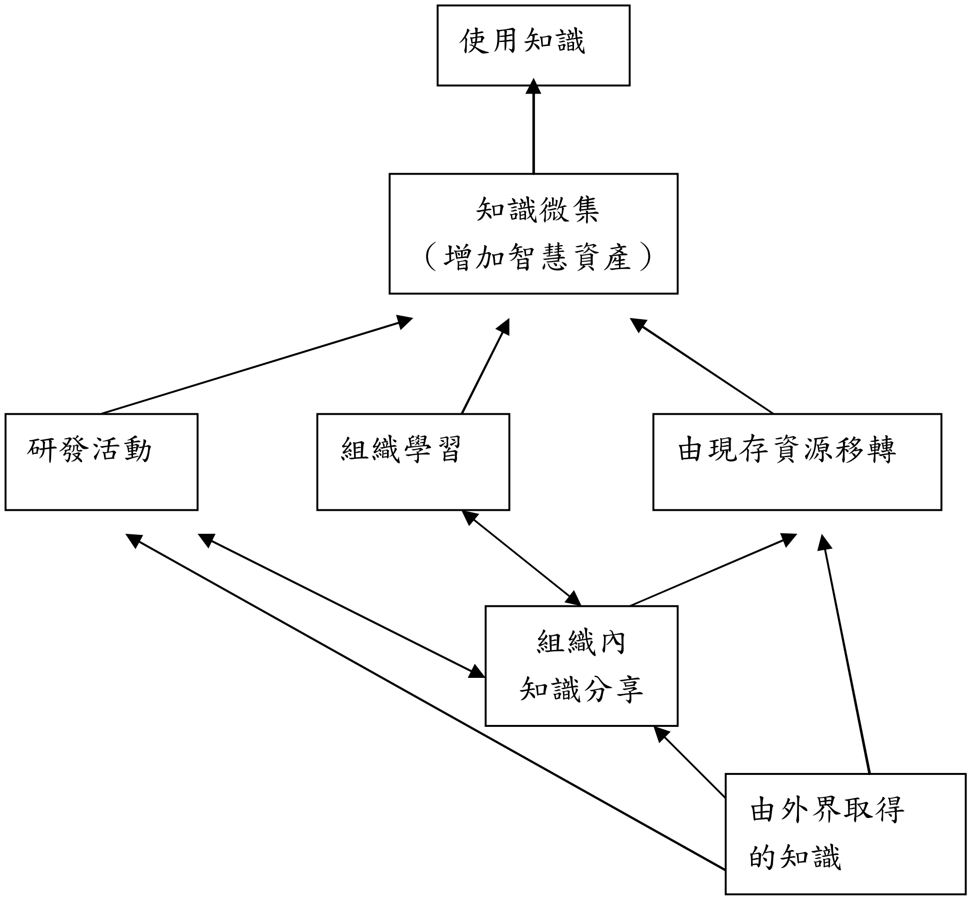
三、知識管理與資訊管理

有些人認為知識管理只不過是資訊管理的新名稱，但事實上兩者在目的與範圍上是有所不同的，因此在進一步探討圖資人如何參與知識管理相關活動之前，實有必要先做一些觀念上的釐清，因此本節分別介紹知識移轉鏈、資訊管理與知識管理、知識管理角色之層級、以及知識工作者與知識管理者等概念，以做為後

文發展的基礎。

（一）知識移轉鏈（註 19）

知識管理關心的是如何有效地徵集、移轉、及使用分散在企業組織內部及外部的知識，然而要有效地管理這些知識，必須先了解企業中的知識移轉流程（又稱為知識移轉鏈）。徵集知識的目的是為了使用，而知識可由研發活動、組織學習及知識移轉的途徑來獲得，知識移轉又包括企業內的知識分享和由外界取得的知識。此二者直接對企業組織的智慧資產有貢獻，也可經由支援研發活動與組織學習，而間接對企業組織之智慧資產有所貢獻。（見圖一）



圖一：知識移轉鏈示意圖

圖書館員長久以來就一直為企業組織徵集外部的資料；而資訊系統人員、檔案管理人員、圖書館員及公關人員也對企業組織內部已記錄的知識之管理盡心盡力，然而知識移轉的流程至今仍被視為各功能單位個別的工作，尚未整合成為一體，而造成企業組織知識分散各處的問題。知識管理就是這個問題的解決方案，其使得組織、經理人及資訊專業人員將知識移轉視為一個環環相扣的流程。

（二）資訊管理與知識管理

對知識管理有了初步認識之後，許多圖書館員會覺得知識管理可說是圖書館學的一種延伸，不幸的是企業界並不這麼認為。（註 20）圖書館員確實是具備一些管理資訊的工具，但資訊管理和知識管理在“目的”與“範圍”上並不能畫上等號。

Marshall 認為當一個人閱讀、了解、解釋、應用資訊到某一特殊工作時，這個資訊才轉變成為他個人的知識，也就是說一個人的知識對其他人而言只是資訊而已。（註 21）而 Abram 也認為知識只存在於人腦中，其本身是無法被管理的，因為任何將知識從人腦中萃取、並且記錄下來的過程，都已把知識轉變成為資訊。（註 22）因此他們主張知識管理的對象不是“知識本身”，而是“知識移轉鏈的環境”和“資訊”。有的學者則認為“知識”的操作定義難以釐清，因此提出知識管理所管理的是“智慧資本（Intellectual capital）”，其包括“資訊”和“其他無形資本”。而無形資本可再細分為：市場資本（如品牌、執照、獨佔權）、架構資本（技術、企業文化、市場和顧客資料庫）、智慧財產（如版權、專利、註冊設計、商標）、人力資源（如員工的天份、技能、專長、創新、解決問題的能力）等四類。（註 23）

由此可知“資訊管理”並不等於“知識管理”，知識管理關注的是發展一套機制以將企業中的資訊轉變成知識，其管理的對象是人員、工作流程、以及資訊技術，其強調的是隱性知識的管理；而資訊管理則注重顯性知識或記錄性資訊的管理。（註 24）因此 Willard 進一步將知識管理分為三大部份：（註 25）

- 人力資源管理：即個人的隱性知識；
- 流程管理：即埋藏在工作流程中的知識；
- 資訊管理：即有記錄下來的顯性知識。

（三）知識管理角色之層級

著名的資訊顧問公司 TFPL 與英國政府的圖書館與資訊委員會（Library and Information Commission）在 1998 年 11 月到 1999 年 6 月間對歐美國家 500 多個已實行知識管理相關計畫（雖然有些並不以“知識管理”為名）的大企業做深度的調查與訪談，其研究結果指出企業中知識管理的角色可分為五個層級：（註 26）

- 知識管理**策略團隊**（initial strategy team）-- 由企業中的資深經理人組成，其評估知識管理在該企業的發展潛力，取得企業執行長（CEO）的對知識管理概念的認可與支持；
- 知識管理**規劃團隊**（planning team）-- 由知識執行長（CKO，但有的企業並沒有賦予規劃團隊的負責人此職銜）領導，負責規劃該企業知識管理計畫的內容，並向企業的其他經理人及員工宣導知識管理的概念與重要性；
- 知識管理**執行團隊**（implementation team）-- 是由企業中知識內容、資訊基礎建設、組織文化、企業流程等方面的專家組成的專職團隊，通常成員不會太多，其負責執行知識管理計畫的所有細節；
- 知識管理**實務工作者**（KM practitioners）-- 這些人在企業中的各單位及部門

工作，在知識管理執行團隊的協助之下，實際的發展與進行知識管理的活動，他們常會跨越企業原有組織架構的疆界而形成知識社群；

- **知識工作者**（Knowledge workers）-- 企業中所有的員工都是知識工作者，因此都需要具備資訊素養的技能。

（四）知識工作者與知識管理者

"知識工作"強調使用專業智慧及個人與外界的知識，以產出具資訊內涵的產物。其是指徵集、創造、包裝、或應用及重覆使用知識的工作，且是由高級專業人士或技術人員來執行的，其具有多變與非常態的特性。任何合乎上述條件的工作人員即可稱為知識工作者。反之，如果工作的內容包括很多例行事件，則屬於行政工作者，因此 Broadbent 認為大多數的圖書館員之工作仍稱不上是知識工作者。（註 27）筆者以為雖然目前公司圖書館員的工作內容可能尚無法被認定為知識工作者，但其具備資訊管理的技能與經驗，要成為知識管理團隊的重要成員卻是大有可為。

知識管理可說是公司圖書館員事業發展的一個契機，這個領域強調資訊素養與資訊技能的重要性、認為資訊對企業策略的形成很有價值、而且此領域受到企業高層強力的支持，因此提供圖資專業人員一個新的事業發展機會。在知識管理的三大層面中（人力資源、流程、資訊管理），圖資人最有利的切入點即是資訊管理，其本質與他們向來的工作並沒有太大的不同，仍是徵集、組織、傳播、儲存各種媒體的資訊，只是需要更有系統地去處理企業內部分散各處的已存在資訊，並發展出描述企業內人才專長的資訊（或知識）系統。（註 28）

四、圖資專業人員與知識管理

（一）圖資專業人員應掌握自己的未來

當人們面臨重大變革時，依其處理變革的態度可分為三種人：1) 保守者；2) 急進者；3) 改革者，而圖書館員也不例外。保守者始終相信傳統才是最好的，因此不願意做任何改變，堅持死守著過去的一切；急進者卻認為應該拋棄所有舊的東西，完全擁抱新的潮流；而改革者主張要將傳統裡好的部份保留下來，並且將其應用到新的環境中，以達到最好的效果。（註 29）面對二十一世紀知識經濟時代的來臨，公司圖書館員也面臨同樣的抉擇，如果仍堅持將自己侷限在傳統圖書館的有形空間之內，勢必難逃被其他部門併吞或被裁撤的命運；但如果決定全面丟棄自己固有的專業信仰與技能，又可能不敵其他資訊相關領域人員的競爭；因此筆者以為唯有帶著圖資專業所具備的本事，加入知識管理團隊來貢獻所長，做個成功的改革者，才是最好的因應之道。

在企業中服務的圖資專業人員必須掌握自己的未來，要隨時注意企業環境和圖書資訊專業的變化；並且願意不斷地自我學習，讓企業中其他人知道除了傳統的圖書館管理之外，圖資專業人員還可以做些什麼；更應該主動積極地參與企業

的知識管理相關活動，畢竟知識管理不只是組織、管理其他人的知識而已，更重要的是要善用自己擁有的知識。（註 30）

（二）圖資專業人員對知識管理的貢獻

要善用圖資專業人員既有的資訊管理能力，以下兩個方法是圖資專業人員最先可以從事的知識管理活動，以對企業組織之知識流通與分享有所貢獻。

1. 建立企業的知識庫（Knowledge bases）（註 31）

將知識以資料庫的形式編碼，可以更快速的傳播和取得知識。然而將知識從人腦中萃取出來，將可能流失背景資訊、認知層面、以及隱性知識等寶貴的要素，因此在製作知識庫時可以採取以下的補救措施：

- 加入背景資訊的描述 – 這些資訊曾在什麼狀況下被使用？當使用時應考量那些其他因素？
- 提供資訊提供者的詳細資料 – 讓使用者在必要時可以直接和其連繫；
- 提供和個別專家連絡的管道 – 如果知識庫中沒有使用者滿意的資訊，也可以經由系統中的人才庫，以電子郵件或電話和企業中其他專家取得連繫；
- 讓使用者可以對知識庫的內容做回應 – 系統中可以記錄並彙整其他人對某知識的看法與經驗；
- 提供展現多媒體資料的功能 – 有些實在無法以文字描述的內容，可以用聲音或影像的方式的呈現；
- 對知識庫的內容做有效的組織 – 如導覽頁、詮釋資料、知識地圖、分類樹。

當然，圖資專業人員的責任應該在於規劃知識庫的架構與標準，發展出好的內容樣本供人參考，並提供資訊管理的諮詢服務；而知識庫的內容則可由各領域的知識擁有者自行輸入。

2. 管理企業的知識中心（Knowledge center）（註 32）

許多美國的大企業在 1990 年代縮減或裁撤其公司圖書館（室）或資料中心，但現今卻積極地建立"知識中心"，因為知識中心具有經濟規模、較高採買折扣、節省知識工作者找尋資訊的時間、將知識管理專才集中在一處、避免重複採購、以及個人化的知識服務等優點。這些新興的知識中心所提供的服務包括：

- 辨識企業內部及外部重要的知識來源；
- 對蒐集到的知識做編目與索引，以便日後能有效地被檢索利用；
- 維護、管理、和儲存企業的智慧資產；
- 為企業中多元的資訊需求提供一個中心服務點；
- 為企業做各種人才與資訊的轉介服務；
- 提供各種諮詢服務，包括資訊的來源、可得性、相關性、品質、以及可用性。

雖然知識中心可說是昔日圖書館服務的擴展，但其所強調的是"know-who"的轉介服務，而不是傳統的文件管理功能；此外其主要任務是"活化"企業的知識移轉流程，而不是為了"存檔"企業中的知識。

綜合前文內容，我們可以知道圖資專業人員的資訊管理技巧確實對於顯性知識的處理很有幫助，但其也應該關注隱性知識的範疇，而將背景資訊的描述加入知識庫中，並且提供各種促進人際交流的機制，這些都是處理隱性知識的策略；同時，圖資專業人員經營圖書館的經驗有助於對新設立的知識中心之管理，但其必須擴展視野，關心所有來源與類型的知識，更應將企業的目標與自己的工作結合在一起。（註 33）

（三）圖資專業人員參與知識管理的 SWOT 分析

圖書館員既有的技巧與訓練原本很適合擔任推動企業成為知識型組織的角色，但由於其在企業組織階層的地位低，通常企業傾向指派資訊科技方面的主管來主導知識管理計畫，加上企業的知識工作者現在一般都會自行使用資料庫，使得圖書館員在知識經濟時代反而有被邊緣化的危機。（註 34）

SWOT 是一種分析工具，提供系統化的方式來做環境掃瞄 (Environmental Scanning)，其是 Strengths、Weaknesses、Opportunities、和 Threatenesses 四個字的簡稱，分別代表內部環境的優勢和弱勢，以及外部環境的機會和威脅（見圖二），當面臨問題時，吾人可以系統化地辨識出這些因素，以便進一步藉由這些資料來擬訂對策。

	內　部		
優勢	Strengths	Weaknesses	弱勢
	Opportunities	Threatenesses	
	外　部		

圖二：SWOT 分析示意圖

以下是現階段公司圖書館員欲投入知識管理工作時的 SWOT 分析，分別說明其優勢、弱勢，以及機會、威脅：

1. 內部優勢（Strengths）

- 圖資專業人員強調以使用者為導向的服務哲學，而且向來將知識分享視為其專業任務（註 35）；
- 圖資專業人員一向以促進知識的分享、取得、以及被利用為任務，因此可以更進一步的影響企業組織中的分享行為（註 36）；
- 圖資專業人員向來了解人們如何表達其資訊需求，以及人們的資訊使用行為

（註 37）；

- 資訊系統管理部門（MIS）通常沒有足夠的人力、預算、以及訓練去對全公司的資訊做有效的管理，因此相較於圖書館（或資料中心），其較適合擔任 IT 顧問的角色。（註 38）

2. 內部弱勢（Weaknesses）

- 圖書館在企業的組織層級架構中地位較低，因此影響力小（註 39）；
- 圖資專業人員傳統上的訓練強調對“資訊載體”的管理，而不去仔細分析“資訊內容”，因此企業會低估其組織知識的能力（註 40）；
- 圖書資訊教育強調服務導向，而非價值導向，因此圖資人不擅長向企業證明自己對企業營利目標的實質貢獻（註 41）；
- 圖資專業人員一向較拙於自我推薦，因此在論及知識管理時，通常傾向強調自己的技術能力，而無法將重點放在經營管理的角度上，然而後者卻是高層經營者所熟悉的領域（註 42）；
- 許多圖資專業人員長於管理資訊，而不懂規劃自己的事業生涯；他們往往太重視自己的專業技術，而忽略了企業設立圖書館的目的。（註 43）

3. 外部優勢，即機會（Opportunities）

- 知識經濟時代來臨，資訊與知識的價值獲得高階經理人的注意；
- 加入知識管理團隊的圖資專業人員才可以接受不限於傳統圖書資訊學領域的繼續教育，而有機會跨出圖書館，在企業的其他工作團隊中發揮所長。（註 44）

4. 外部弱勢，即威脅（Threatenesses）

- 其他資訊相關部門也積極投入知識管理的相關活動，例如：檔案管理人員與文件管理人員，他們和圖書館員一樣是管理企業中各種“印刷式”的資料；市場研究、策略規劃、商情競爭資訊、業務、及研發等部門的員工也逐漸發展出資訊蒐集與處理的能力；而資訊科技及資訊管理部門的人員更是積極地引入新的知識管理系統及架構。（註 45）

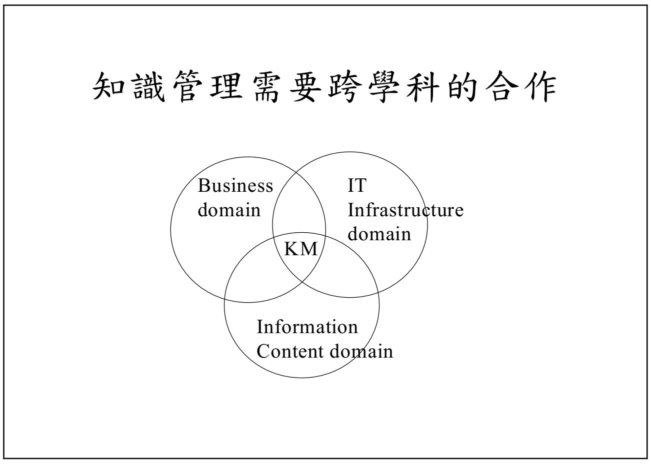
（四）圖資專業人員應加入知識管理團隊

企業組織的知識包括個人與團隊的隱性知識，以及分散各處的記錄性知識，而知識移轉的過程十分複雜，因此需要以系統化的方式來做知識管理。這樣的工作需要萃取、記錄、組織與檢索知識的專才，因此知識管理需要由三大專業領域的人才來合作：（見圖三）（註 46）

- **商業領域**（Business domain）：包括商情分析師、資訊分析師、競爭資訊分析師等，其角色在創造、徵集、使用知識去達成企業組織的商業目標。
- **資訊內容領域**（Information content domain）：包括圖書館員、檔案管理員、

資料庫管理員，其主要責任是組織知識的轉移，以及徵集、組織、轉移資料、資訊和知識，供商業領域的人才使用。

- **資訊科技基礎建設**（Information technology infrastructure domain）：提供資訊基礎建設，以支援知識管理流程符合企業組織的需求。



圖三：知識管理之三大專業領域

身為資訊內容專家，圖資專業人員具有知識管理所需的技巧與經驗，可說是處理"記錄性知識"之組織與檢索的專家，也是企業組織與外部知識的介面，更是整理已記錄的企業組織知識之主要人員。因此雖然許多企業在推動知識管理計畫的初期並沒有想到邀請圖書館員參與，但許多知識管理顧問卻發現事實上知識管理團隊中非常需要具有圖資專業背景的人員，其可以扮演的角色，除了之前提到的建立知識庫和經營知識中心之外，還可以提供資訊管理的實務經驗、為企業發展知識資源、負責企業的知識盤點工作、協助終端使用者建立資訊管理的策略等等。（註 47）

五、結語

目前企業界中有許多適合圖資人從事的非傳統領域的就業機會，圖資專業人員必須要有帶著既有技能、以新的方式、投入新的就業市場之企圖心。也就是說新一代的圖資專業人員應對投入非主流就業市場（即圖書館或資料中心）有所準備，因此需要培養在知識型組織中提供資訊服務所需的各種的技能。（註 48）

而已在企業組織中服務的圖資專業人員，若能投身於知識管理的相關活動，對其在企業中的可見度及事業生涯的發展都有正面的影響。Webb 就提出了圖資專業人員參與知識管理可能的產生的轉變如下：（註 49）

- 在企業中的地位提升，其既有技能更受重視；
- 介紹、評鑑、監督企業中新資訊科技產品的應用；
- 對個人網絡、電子網路、企業內部網路、與網際網路等方面的涉入更深；

- 成為跨部門專案團隊的一員；
- 參與其他領域資料庫的研發工作；
- 擔任教育訓練終端使用者的角色；
- 與其他學科的專家有更多合作的機會；
- 有機會參與企業層次的資訊政策之規劃與決策。

最後，僅對在職的公司圖書館員、以及負責人才培訓的圖資學校提出建議，期望將來有志於在企業環境中服務的圖資專業人員，能在知識管理的領域中佔有一席之地：

- 專門圖書館員應準備和知識與資訊的使用者一起工作，而不是在躲在圖書館裡，他們應該積極成為工作團隊中的一員、努力行銷自己的能力、更要學會用企業的語言和同事溝通；專門圖書館主管未來的工作將會偏重在政策擬定、以及員工的選擇與訓練，“Library Manager”這個名稱可能會消失，而轉變成“Senior Business Manager”或“Senior Information Professional”，甚至成為“CIO”或“CKO”。因此為了提升競爭力，圖資人應該加強商業知識、管理技巧、以及資訊科技的能力。（註 50）
- 以企業經理人的認知，“information scientist”（或“information specialist”）比“librarian”對組織學習或知識管理更有貢獻，因此若要培訓在企業中服務的圖資人，圖資學校需要將教育重點由圖書館學轉移到範疇更廣的資訊科學（註 51）；雖然目前一些美國、英國、澳洲的圖書資訊學校將知識管理所需的技能規劃在課程中，甚至有的學校已提供知識管理的專門學程，但是課程規劃固然重要，在召收學生時對其人格特質、學習動機、以及就業傾向先做適當的篩選，也是圖資學校在培訓知識管理人才時應要注意的方向。（註 52）

（誌謝：本文承臺大圖資所陳雪華教授指導，特此誌謝。）

【註釋】

註1: Ward, Sandra. “Information Professionals for the next millennium.” Journal of Information Science 25:4 (1999): 241.

註2: 同前註，頁 241。

註3: 同註 1，頁 242。

註4: 同註 1，頁 245。

註5: 同註 1，頁 246。

註6: 同註 1，頁 246。

註7: Matarazzo, James M., Prusak, Laurence, and Gauthier, Michael R. “Valuing corporate libraries : a survey of senior managers.” in Knowledge and Special Libraries. (Boston : Butterworth-Heinemann, 1999): 131.

註8:　同前註，頁 135-138。

註9:　同註 7，頁 131-132。

註10:　Matarazzo, James M. and Prusak, Laurence. "The value of corporate libraries : findings from a 1995 survey of senior management." in Knowledge and Special Libraries. (Boston : Butterworth-Heinemann, 1999): 144.

註11:　同前註，頁 145。

註12:　同註 10，頁 146-156。

註13:　Special Committee on Competencies for Special Librarians. Competencies for special librarians of the 21st century. Retrieved Dec.20, 2000 from WWW=http://www.sla.org/content/professional/meaning/competency.cfm

註14:　Church, D. From librarian to knowledge manager and beyond: the shift to and end-user domain (updated on 1998/12/7). Retrieved in 2000/6/29 from WWW=http://www.sla.org/chapter/ctor/courier/v36/v36n2a1b.htm

註15:　同前註。

註16:　Dolenko, Michael. Challenges of change : roles and responsibilities for information professionals. Retrieved Dec. 10, 2000 from WWW=http://www.phase-5.com/articles/challenges.ZIP

註17:　Rise of intranets leads to new role for information professionals. Retrieved Dec. 6, 2000 from WWW=http://www.sla.org/content/memberservice/communication/pr/pressrelease/pressrelease/News/9912.cfm

註18:　同前註。

註19:　Klobas, J. E. "Information services for new millennium organizations: librarians and knowledge management" in Libraries for the new millennium : implications for managers Raitt, D. ed. (London: Library Association, 1997): 42-43.

註20:　Loughridge, Brendan. "Knowledge management, librarians, and information managers : fad or future?" New Library World 100:1151 (1999): 248.

註21:　Marshall, Lucy. "Facilitating knowledge management and knowledge sharing : new opportunities for information professionals." Online 21:5 (Sep/Oct 1997) : 92-98. [E-journal online version]

註22:　Abram, Stephen. "Post information age positioning for special librarians : is knowledge management the answer?" in Knowledge Management : a new competitive asset. (Washington, DC : SLA, 1998): 181.

註23:　同註 20，頁 248。

註24:　Schwarzwalder, Robert. "Librarians as knowledge management agents." Econtent 22:4 (Aug/ Sept 1999): 63-65. [E-journal online version]

註25:　Willard, Nick. "Knowledge management: what does if imply for IRM?" Managing Information 4:9 (Oct. 1997): 32.

註26: Executive summary: skills for the knowledge management report . Retrieved Dec. 18, 2000 from WWW=http://www.tfpl.com/areas_of_expertise /__knowledge_Management/KM_skills_research/km_skills_executive_summary/KM_skills.pdf

註27: Broadbent, M. "The phenomemnon of knowledge management : what does it mean to the information profession?" Information outlook 2:5 (May 1998) : 23-36. [E-journal online version]

註28: 同註 20，頁 249-250。

註29: Berring, Robert C. "Future librarians." in Knowledge and Special Libraries. (Boston : Butterworth-Heinemann, 1999): 196.

註30: Webb, Sylvia P. "Knowledge management: opportunities in a climate of change." The Law Librarian 30:3 (Sept. 1999): 182.

註31: Skyrme, David J. "Knowledge management: making it work." The Law Librarian 30:2 (June 1999): 88.

註32: 同前註，頁 88-89。

註33: 同註 31，頁 90。

註34: Chase, Rory L. "Knowledge navigators" Information Outlook (Sept 1998). Retrieved Aug. 3, 2000 from WWW=http://www.sla.org/pubs/serial /io/1998/sep99 /chase.html

註35: 同註 24。

註36: Balcombe, Jean. "Getting out of the box : the role of the information professional in knowledge management." The Law Librarian 30:2 (June 1999): 94.

註37: 同註 24。

註38: 同註 21。

註39: 同註 24。

註40: 同註 20，頁 251。

註41: 同註 20，頁 251。

註42: Prytherch, Ray. "Two KM challenges." Information Management Report (March1999) : 2.

註43: Abell, Angela. "Skills for the 21st century." Journal of librarianship and Information Science 30:4 (Dec. 1998) : 213.

註44: Ryske, Ellen J., Sebastian, Theresa B. "From library to knowledge center : the evolution of a technology InfoCenter." in Knowledge management for the information professional. (Medford, NJ : ASIS, 2000) : 386.

註45: Prytherch, Ray. "KM personalities?" Information Management Report (Oct.1999) : 2-3.

註46: 同註 19，頁 49-50。

註47: 同註 31，頁 89。

註48: 同註 43，頁 214。

註49: 同註 30，頁 182。

註50: 同註 19，頁 59-60。

註51: 同註 19，頁 60。

註52: 同註 20，頁 251。