

臺灣地區大學圖書館進行知識管理相關活動之研究

A Survey of Taiwan's Academic Libraries in Implementing Knowledge Management Related Activities

邱子恆 Tzu-Heng Chiu

臺北醫學大學通識教育中心副教授兼圖書館副館長

Associate Professor, Center of General Education

Associate Director, University Library

Taipei Medical University

E-mail: tzchiu@tmu.edu.tw

【摘要】

二十一世紀是知識經濟時代，知識已成為組織機構中最重要的資源，即使大學這種非營利組織也開始關注知識管理的相關議題。圖書館是人類知識的寶庫，而大學圖書館更是大學的心臟，其在所屬大學導入知識管理相關活動時，應可扮演舉足輕重的角色。本研究採用文獻分析與問卷調查法，調查臺灣的大學圖書館進行知識管理相關活動之現狀與態度，研究者普查臺灣175所大專校院圖書館，回收有效問卷168份，回收率為96%。研究結果呈現從學校與圖書館的角度，受調圖書館對內部/外部/顯性/隱性知識之管理、知識交流、隱性知識顯性化等層面現在的表現與未來的規劃；此外，亦排序了圖書館主管認為在推動知識管理相關活動時之困難與阻礙因素。本研究期望使大學了解大學圖書館在知識經濟時代擔任全校知識管理中心之可能性，並使大學圖書館主管與館員了解其可能扮演的新角色。

【Abstract】

The twenty-first century is the era of knowledge economy; knowledge is more important than ever for any organization. Universities are also beginning to pay attention to knowledge management. The library is the treasure of human knowledge, and a university library is the heart of the university. When the university implements knowledge-management related activities, the university library should play a decisive role. This study utilizes the methodologies of literature review and questionnaires to survey the current status and attitudes of implementing knowledge-management related activities in Taiwan's academic libraries. The author sent out

175 questionnaires and there were 168 effective ones replied (the return rate is about 96%). The findings were presented from the university's and library's viewpoints, showing the current performance and future planning of the management of internal / external/ explicit / tacit knowledge, knowledge interchange, and the transformation of explicit to implicit knowledge. In addition, the difficulties and obstacles of implementing KM are also identified. The author anticipates the research results will help people realize the possibility of permitting the university library perform as a knowledge-management center, and help the library director and librarians of the university library understand their responsibility and new roles in this knowledge economy era.

關 鍵 詞：知識管理；大學圖書館；臺灣

Keywords：Knowledge management; Academic libraries; Taiwan

壹、前言

知識若從形式來分，可分為隱性（tacit）知識和顯性（explicit）知識兩種，前者指的是：比較複雜且無法用文字描述的經驗性知識、不容易被文件化與標準化的獨特性知識、必須經由人際互動才能產生共識的組織知識；因此其產生成本較高，可重複使用的機會較少，通常應用在附加價值較高的作業活動之上。而後者則是指可以被文件化、標準化、系統化的知識，其具有廣泛適用性、能被重複使用、可以與人分離的特點；因此在使用時不需要與其創造者接觸，就可以產生知識轉移的學習效果。此外，若從來源來分，知識可分為內部知識與外部知識，兩兩交叉搭配之後，可以將組織機構所有的知識資源劃分為「外部顯性知識」、「內部顯性知

識」、「外部隱性知識」以及「內部隱性知識」等四大類型。

傳統上，大學圖書館主要的任務是蒐集、整理與典藏外界出版之圖書、期刊、報紙、多媒體資料，或是電子資料、電子書、電子期刊，甚至是符合館藏發展政策的網路資源，提供該校教職員生之檢索與利用，也就是說負責管理該校所需之「外部顯性知識資源」；在「內部顯性知識資源」方面，大學圖書館則通常會徵集與典藏校內的教師著作、學位論文、學生刊物、畢業紀念冊等資源，至於校內的公文、會議紀錄、校史資料等機密性與隱私性較高的內部資料，則多由文書組、秘書室、校史室等單位負責管理；而隱性知識通常是指蘊藏在「人」（如：校內外專家、校友、社區重要人物）或「流程」（ISO、SOP、各式名樣的表單）中的知識，

因此人與流程是這類資源的載體，一般來說大學圖書館會以「館」的層級為範疇，自行管理為了執行館務所需要的內外部隱性知識資源；此外，從「校」的層級來看，大學圖書館會藉由舉辦活動，或是建立起意見交流的平台，如讀書會、座談會、名人演講、活動Blog等，促進內外部隱性知識的交流。

二十一世紀是知識經濟時代，知識已成為組織機構中最重要資源，為了能培養核心能力、締造競爭優勢、取得有限的社會資源，即使是大學這種非營利組織也開始關注知識管理的相關議題。圖書館是人類知識的寶庫，而大學圖書館更是大學的心臟，其在所屬大學導入知識管理相關活動時，應可扮演舉足輕重的角色。但是現實的狀況果真如此嗎？校方與館方是否體認到大學圖書館在新時代中擔任學校「知識管理中心」之可能性？本研究因此普查我國大專校院之圖書館，期望勾勒出大學圖書館進行知識管理相關活動之現狀與態度。

貳、相關文獻

一、我國圖書館界對知識管理的探討

知識管理雖不是一個新概念，但在學術界引起廣泛討論卻只始1990年代中期，我國圖書資訊界自2000年起，也開始出現一些文章討論知識管

理之理論以及其與圖書館的關係。其中鍾瑞國和鄭曜忠（2001）、劉春銀（2002）、葉永標（2003）、陳沛郎（2007）等人討論知識管理在學校圖書館的應用；林文睿（2001）、阮明淑（2002）、張文熙（2002）、陳泰明（2002）等人討論知識管理在公共圖書館的應用；劉欣蓓（2003）探討專門圖書館參與母機構知識管理團隊之狀況；只有四篇文章探討知識管理與大學圖書館的關係，茲簡述如下：林志鳳（2001）認為在知識經濟時代裡，把資訊轉化成知識，運用知識指導決策付諸行動，把資訊、知識和專業技術彼此系統化與邏輯化的運作，就是圖書館的知識管理；並探討如何將知識管理的概念與學術圖書館的服務行銷整合。陳光華、潘榕森（2003）探討知識管理系統應用於學術圖書館的可行性，文中整理知識管理系統的定義、列舉知識管理系統應有的功能，並介紹Rutgers大學New Brunswick校區圖書館建立的知識管理系統，文末提到光是導入系統不會改善圖書館分享知識與資訊的能力，關鍵在於組織文化的改造。林亮吟（2003）認為圖書館是對知識進行蒐集、組織分析、利用分享的機構，因此知識管理與圖書館關係密切；該文章從「內隱知識外顯化」、「知識分享」、「知識創新」等三個角度，審視其所服務的大學圖書館在資訊組織方面的表現，並對該館在此方面的發展提出改善建議。陳冠年（2003）從

「資料－資訊－知識」循環的觀點，探討學術圖書館在此一知識產生與公共化的過程中之任務，並論述圖書館在館藏、服務、讀者、館員與外部環境上應有作為。

二、知識管理與大學校園的關係

在西方的相關文獻方面，Rooney（2000）認為大學最主要的產品是「知識」，強調大學是一個複雜的知識系統，因此要以策略性的角度管理其知識，該文所提議的模型（model）包括關係脈絡（relational context，指社會層面）、詮釋脈絡（interpretive context，指社會認知層面）、狀況（situation，指程序層面）和知曉者（knower，即個人）等四個元素及彼此之間的互動。文末總結，雖然知識具無形的、社會的、短暫的等特質，無法直接管理它，但是卻可以由管理知識環境與流程來間接管理它。而Piccoli、Ahmad和Ives（2000）認為組織學習與知識管理在業界很受重視，但少有人致力於將這種概念應用到高等教育的環境中。因此他們以知識管理的原則設計了「知識創造與傳遞模型」（model of knowledge creation and delivery），其中包括知識蒐集與創造、知識編碼與儲存、知識分享與應用等三個階段，依序稱為研究引擎（research engine，由教授、研究者、博士生組成）、生產引擎（production engine，由碩士

生和大學部高年級生組成）和學習引擎（learning engine，由低年級大學生組成）；並描述他們如何應用此一模式，在自己所開設的商學院大學部的資訊科技導論課中，建立起網路虛擬學習環境（web-based virtual learning environment），以促成師生的知識創造與知識傳遞。

三、知識管理在大學圖書館的應用

而關於將知識管理概念應用到大學圖書館的相關文獻也不多，Townley（2001）認為學術圖書館員可以運用其知識管理的技巧，在校園中擴展圖書館的角色，可與電腦人員、教育科技專家、企劃人員、與人資人員合作，成為大學知識管理團隊的一員。他提到University of New Mexico Health Sciences Center成立了校級的「知識管理與資訊科技諮詢委員會（Advisory Council for Knowledge Management and Information Technology）」，該委員會每月開會一次，並對圖書館、電腦中心及教育科技單位的主管提出建議。Gandhi（2004）探討知識管理概念應用在學術圖書館參考服務之潛力，並指出成功的知識管理計畫可協助組織機構內部標竿學習、辨識並記錄最佳實務、創造持續學習的環境，除使圖書館員更順利地執行日常工作之外，更能提高其在母機構中的能見度。而Ohio State University

的相關作為在文獻中報導最多：OSU-Columbus的圖書館館長Branin（2003）提到在該校的「知識銀行計畫（Knowledge Bank Project）」中，他們圖書館所扮演的角色。此外，該校的醫學校區（包括醫學院、生物醫學相關系所、五個附屬醫院、以及病患照護中心）在2003年時，整合了圖書館專業人員、資訊科技人員以及教育科技專家，在圖書館內成立了「知識管理中心（Center for Knowledge Management）」（Cain et al., 2005）。而這一個團隊後來受到校方的指派，進一步發展出全校性的知識管理系統「OSU: pro」，2006年秋天在該校正式啟用，成為記錄與管理該校全體教職員相關知識資產的工具（Cain et al., 2008）。

參、研究方法

本研究的目的，在調查臺灣的大學圖書館進行知識管理相關活動之現狀與態度。具體的研究問題如下：

1. 在「學校」的層次，大學圖書館做了些什麼知識管理相關活動？規劃將來要做什麼知識管理相關活動？推動上的困難與阻礙有哪些？
2. 在「圖書館」的層次，大學圖書館做了些什麼知識管理相關活動？規劃將來要做什麼知識管理相關活動？推動上的困難與阻礙有哪些？
3. 大學圖書館有無派員參加過知識管理相關的研討會？

4. 大學圖書館之主管對知識管理的認知與態度是什麼？

為達成研究目的，本研究採用以下研究方法：

1. 文獻分析法

本研究蒐集的文獻之範圍與來源，以圖書資訊學相關的中英文文獻為主，檢索的關鍵字為「知識管理」、「大學圖書館」、「研究圖書館」等。文獻分析之目的在於為本研究的相關議題做理論探討，參考前人累積的研究成果，建立研究者的概念架構，作為問卷調查內容設計和撰寫研究報告的知識基礎。

2. 問卷調查法

問卷調查是一種挖掘事實現況的研究方法，其優點在於能夠快速地蒐集大量資料，而其缺點在於只能詢問簡單易懂的問題，無法進一步探問，因此不易獲得動態的、歷程性、以及深入的質性資訊。本研究對臺灣地區所有的大學圖書館進行普查，問卷內容分為「受調圖書館基本資料」、「進行知識管理相關活動之現況與規劃」、「主管對知識管理的一般認知與態度」三部份，完整問卷內容請參見附錄。問卷的第二部份測量臺灣的大學圖書館進行知識管理相關活動之現況與規劃，本研究所指的知識管理相關活動，在學校層級包括：對內部顯性知識的管理（1-6題）、對內部隱性知識的管理（16-17題）、對外部隱性知識的管理（21-26題）及全校性的知識交流（7-9題）；在圖書館層級則

包括：對內部顯性知識的管理（10-15題）、對內部隱性知識的管理（18-20題）、館內的知識交流（27-33題）、顧客知識顯性化（34-37題）及館員隱性知識顯性化（38-40題）。

研究者於2008年12月19日寄出175份編號記名的紙本問卷給大學圖書館的館長室，回收105份（60%）；2009年1月10寄出一催問卷，再回收了47份（共152份，回收率為87%）；2月23日再次寄出二催問卷，又回收了16份。因此本研究之有效回收問卷為168份（見表1與表2），回收率高達96%，足見我國大學圖書館對此研究主題之關心。其中由館長/副館長親自填答者佔22.4%、由主任/組長填答者有44.7%、館長室秘書填答者8.1%、其他人員填答者24.8%。回收

之問卷由研究助理登錄，再以SPSS進行統計分析。

肆、研究發現

一、知識管理相關活動

研究者從「學校」與「圖書館」的層次，以40個題目調查大學圖書館目前已執行與未來規劃要進行的知識管理相關活動。之後將結果以管理「外部顯性知識」、「內部顯性知識」、「外部隱性知識」、「內部隱性知識」等四大類知識資源、以及貫穿所有知識源的「知識交流」為架構呈現。表3到表11分別呈現在學校層級（圖1）與圖書館層級（圖2），受調者在各個項目中現在的表現與未來的規劃。

表1 受調圖書館基本資料表-1 地區/館員人數/館藏總數 n=168

地區	館數 (百分比)	館員人數	館數 (百分比)	館藏總數	館數 (百分比)
北部	76 (45.8)	0-5人	38 (22.9)	10萬冊以下	15 (9.1)
中部	32 (19.3)	6-10人	66 (39.8)	10-30萬冊	110 (66.7)
南部	49 (29.5)	11-20人	45 (27.1)	30-100萬冊	31 (18.8)
東部	9 (5.4)	21人以上	17 (10.2)	100萬冊以上	9 (5.5)
總和	166 (100)	總和	166 (100)	總和	165 (100)
遺漏值	2		2		3

表 2 受調圖書館基本資料表-2 體系/性質/公私立 n=168

體系	館數 (百分比)	性質	館數 (百分比)	公私立	館數 (百分比)
高教體系	67 (42.7)	綜合性大學	80 (50.3)	公立大學	61 (38.1)
技職體系	90 (57.3)	專科性大學	79 (49.7)	私立大學	99 (61.9)
總和	157 (100)		159 (100)		106 (100)
遺漏值	11		9		8

表 3 學校層級—內部顯性知識

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
徵集與典藏本校的出版品	89.8	9.0
徵集與典藏本校的教師著作	88.1	10.1
徵集與典藏本校的畢業紀念冊	85.3	5.4
徵集與典藏在本校舉行的研討會之論文集	69.1	26.7
徵集與典藏本校的校史資料	64.2	21.8
徵集與典藏本校的學生刊物	56.1	32.3

表 4 學校層級—內部隱性知識

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
建立校內其他部門之業務相關同仁之專長檔或通訊資料	16.2	41.3
建立校內老師（圖書委員）的專長檔	12.1	57.6

表 5 學校與圖書館層級—外部隱性知識

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
建立往來廠商之專長檔或通訊資料	58.1	25.7
建立其他圖書館同道之專長檔或通訊資料	15.7	47.6
建立知名校友之專長檔或通訊資料	6.6	42.5
建立媒體工作者之專長檔或通訊資料	4.2	34.1
建立校外專家學者之專長檔或通訊資料	3.0	50.0
建立社區重要人物之專長檔或通訊資料	1.8	44.0

表 6 學校層級—知識交流與傳遞

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
舉辦全校性的名人演講	48.8	34.9
設立活動Blog，做為讀者意見交流的平台	38.0	48.8
舉辦全校性的讀書會	19.4	55.8

表 7 圖書館層級—內部顯性知識

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
建立各式各樣的表單，供讀者申請各項服務時填寫	97.0	2.4
建立各式各樣的表單，供館員作業時填寫	90.4	7.8
對各式例行業務有建立標準作業流程	89.3	10.7
將館內公務用文件、企劃書、工作報告、相片等放置在公共的電腦空間，以利館員隨時存取	61.1	29.9
建立館員接受館內外教育訓練課程的檔案	60.1	35.1
建立參考問題回覆表，供參考館員填寫	47.6	43.3

表 8 圖書館層級－顧客知識顯性化

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
定期分析電子資源的使用統計	95.2	3.6
定期分析圖書借還統計	91.6	7.2
定期分析入館讀者統計	83.8	12.0
定期進行讀者滿意度調查	50.6	43.4

表9 圖書館層級－館員隱性知識顯性化

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
整理讀者常問的問題，製成FAQ供館員與讀者查詢	78.4	19.8
規範同仁參加研習或參訪活動後，要以口頭或書面報告的方式在館內分享	75.0	20.8
對將離職或退休的館員進行訪談，留下其工作經驗與心得	17.4	55.1

表 10 圖書館層級－內部隱性知識

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
建立館員的專長檔	24.1	54.2
建立工讀生的專長檔	11.5	48.5
建立志工的專長檔	8.4	48.8

(一) 學校層級的知識管理

圖1呈現出在學校的層級，我國大學圖書館目前所進行的知識管理相關活動以及未來的規劃狀況。

在管理學校內部顯性知識方面，大學圖書館的主要表現在徵集與典藏

該校自己產出的各式知識資源。表3顯示受調圖書館最常處理的對象依序為：「本校出版品（89.8%）」、「本校教師著作（88.1%）」、「本校畢業紀念冊（85.3%）」；而即使是最不普遍被典藏蒐集的「本校學生

表 11 圖書館層級—知識交流與傳遞

項 目	現在有 (%)	未來要 (%)
定期召開館務會議	89.8	9.0
不定期召開小組討論會	89.8	7.2
定期舉辦館員聚餐	70.5	16.9
建立內部網路，做為館員交換工作心得的平台	40.1	40.7
定期舉辦員工旅遊	36.1	34.3
館員傳閱圖書資訊學期刊之制度	35.3	46.1
定期舉辦館員慶生會	24.0	41.3

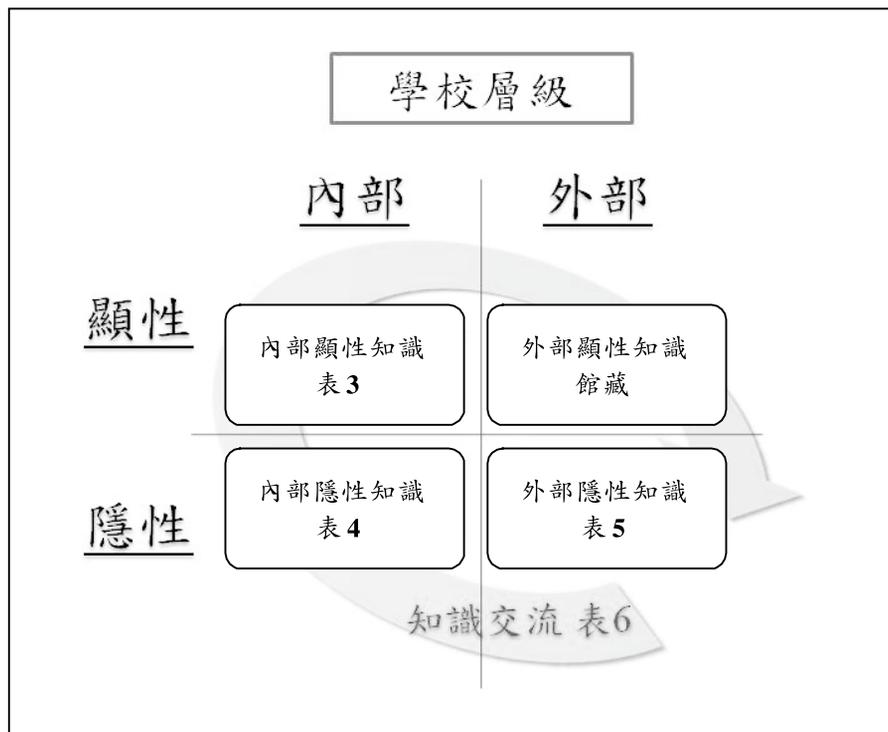


圖 1 知識管理相關活動架構圖—學校層級

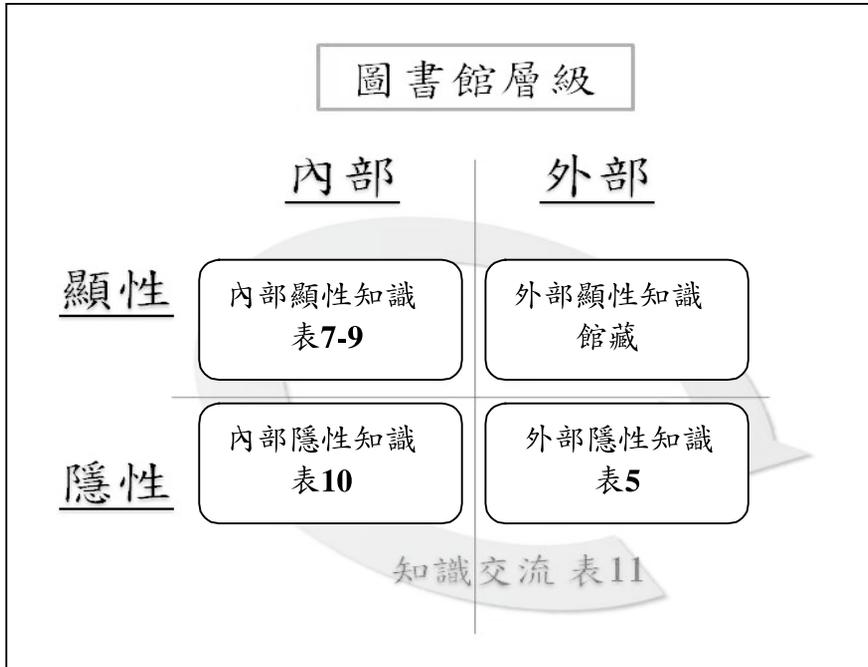


圖 2 知識管理相關活動架構圖—圖書館層級

刊物」，也有56.1%的館表示有在處理。由此得知我國大學圖書館在管理學校層級之內部顯性知識方面，已有不錯的表現。

在管理學校內部隱性知識方面，主要是調查大學圖書館對校內專家知識的掌握。表4顯示受調圖書館目前在此方面著墨的比例偏低，但超過半數（57.6%）表示未來會規劃建立「校內老師或圖書委員的專長檔」。

而在管理學校外部隱性知識方面，主要調查大學圖書館對校外專家知識的掌握。表5顯示受調圖書館最普遍蒐集「廠商」的專長檔與通訊資料（58.1%），但對圖書館同道、知

名校友、媒體工作者、校外專家學者、社區重要人物等很少有做系統性的建檔管理。其中掌握「校外專家學者」知識是近五成受調館表示未來要規劃進行的項目。

在全校性知識交流與傳遞方面，大學圖書館可以舉辦各式活動或建立平台來促進之。表6顯示目前48.8%的受調圖書館有舉行過「全校性的名人演講」、38%表示有「設立讀者意見交流的Blog平台」，而雖然只有不到二成的圖書館曾舉辦過「全校性的讀書會」，但有55.8%表示未來會進行相關的規劃。

（二）圖書館層級的知識管理

圖2呈現圖書館本身目前所進行的知識管理相關活動以及未來的規劃狀況。其中外部隱性知識資源的部份（表5）與圖1重疊，將不在下文中重述。

在管理圖書館內部顯性知識方面，大學圖書館的主要表現是對自己內部各式有載體之知識資源做系統性管理。表7顯示受調圖書館目前最常進行的項目依序為：「建立各式各樣的表單，供讀者申請各項服務時填寫（97%）」、「建立各式各樣的表單，供館員作業時填寫（90.4%）」、「對各式例行業務建立標準作業流程（89.3%）」；而即使是最不普遍的「建立參考問題回覆表」，也有47.6%的館表示有在進行。由此得知我國大學圖書館管理館內顯性知識的相關作為，已經相當普遍。

在知識管理的相關活動中，應用各種方法與制度將隱性知識顯性化，使之成為可攜、易懂的資源是很重要的一環。表8呈現的是我國大學圖書館將顧客知識顯性化的狀況，常見的做法包括定期分析「電子資源的使用統計（95.2%）」、「圖書借還統計（91.6%）」、「入館讀者統計（83.8%）」；但只有半數的圖書館有定期進行「讀者滿意度調查」。而表9呈現的是把館員隱性知識顯性化的情形，78.4%的受調圖書館表示有整理FAQ，且75%表示同仁參加研習

或參訪活動後，需以某種形式在館內分享。

在管理館內隱性知識方面，主要調查大學圖書館對館內的工作人員（包括館員、工讀生與志工）之知識的掌握。表10的數據說明我國大學圖書館目前在此方面的表現並不理想，但半數左右的受調圖書館表示未來會規劃進行相關活動。

在圖書館層級的知識交流與傳遞方面，大學圖書館可以透過正式與非正式的活動來促進之。表11顯示受調圖書館在此方面最常進行的項目是「定期館務會議（89.8%）」和「不定期小組討論會（89.8%）」，而有70.5%會以「定期館員聚餐」這類非正式的活動來交流知識。在目前沒有做、但未來將會規劃的活動中，訂定「館員傳閱圖書資訊學期刊制度」是最多館勾選的項目。

綜言之，無論是在學校或是圖書館的層級，大多數的大學圖書館對於內部顯性知識（見表3、表7）都已進行某種程度的管理，在館內的知識交流與傳遞（表11）和顧客知識顯性化（表8）的相關活動方面也多有著墨，但在「讀者滿意度調查」、「建立內部網路，做為館員交換工作心得的平台」及「館員傳閱圖書資訊學期刊之制度」等項目，仍有努力的空間。至於在隱性知識的管理上（表4、表5、表10），現今已在進行的大學圖書館並不多，但很多圖書館表示未來有規劃要進行。

二、推動知識管理的困難與阻礙

研究者在問卷中列出文獻中提及推動知識管理活動時之困難14項，讓受調圖書館以複選的方式勾選。表12依被勾選次數的多寡排序呈現，其中要獲得「上級單位的支持與協助」被認為是最大的困難點（47.6%），之後依次為「如何改變人們的想法」和「判斷哪些知識應該被管理」。

研究者在問卷中也列出文獻中提及推動知識管理活動時之10項阻礙，讓受調圖書館以複選的方式勾選。表13依被勾選次數的多寡排序呈現，近六成的受調圖書館認為最大的阻礙是

「組織文化」，而「空間規劃」被視為最沒有問題的項目。

三、曾參加的知識管理相關研討會

有60個受調圖書館（35.7%）表示曾派員參加知識管理相關研討會，有些館更進一步以文字的方式回覆了那些研討會的名稱。研究者發現受調圖書館對知識管理的概念採取較寬鬆的定義，因此將數位智財、數位典藏、機構典藏、知識探勘等研討會也列出。表14為本研究整理出有兩個以上圖書館寫下曾派員參加的相關研討會之名稱。由此可知，中華民國圖書

表 12 推動知識管理相關活動之困難

題 目	次數	百分比 (%)
上級單位的支持與協助	79	47.6
如何改變人們的想法	77	46.4
判斷哪些知識應該被管理	74	44.6
統整組織外部知識	57	34.3
吸引或聚集知識擁有者	57	34.3
有限資源的公平與合理化使用	56	33.7
指派正確的人員或小組來進行知識工作	55	33.1
界定適當的知識範圍	54	32.5
內部知識的整理與應用	49	29.5
評估知識管理的價值或重要性	45	27.1
擬定知識工作的標準作業流程	41	24.7
內部知識的保存與管理	36	21.7
讓知識容易被獲得	30	18.1
克服科技的限制	29	17.5

表 13 推動知識管理相關活動之阻礙

題 目	次數	百分比 (%)
組織文化	98	59.8
缺乏分享的概念	60	36.6
無標準化程序	56	34.1
人員的流動	55	33.5
缺乏危機意識	52	31.7
對知識重要性的錯誤判斷	51	31.1
組織結構	49	29.9
應用科技能力不足	41	25.0
獎勵制度	37	22.6
空間規劃	14	8.5

表 14 曾參加的知識管理相關研討會

研習班或研討會名稱／主辦單位	*館數
個人知識管理與圖書館多元服務專題研習班／中國圖書館學會	5
知識經濟時代之圖書館服務系列研討會	5
知識管理專題研習班／臺大圖資系	4
知識管理與資訊檢索專題研習班／中國圖書館學會	4
圖書館與知識管理研討會／臺灣師範大學圖書館、中央研究院	3
中華民國圖書館學會研習班	2
知識管理：方法與系統研討會／中華民國圖書館學會、OCLC	2

* 指該研討會被幾個受調圖書館寫出曾派員參加

館學會每年於暑假期間委託我國圖資系所辦理的一系列為期一週的「知識管理」相關主題研習班，是我國大學圖書館員獲得知識管理概念與知識的重要來源。

四、對知識管理的認知與態度

在認知與態度上，問卷設計了10個對知識管理概念和其應用在圖書館的敘述，由受調者從1到5勾選同意程度。表15依平均分數的高低排序這些敘述，其中Q4、Q5、Q7、Q10為

表 15 對知識管理概念和其應用在圖書館的認知與態度 n=168

文字敘述	平均分數	有效/遺漏
*圖書館為非營利組織，因此知識管理不適用於圖書館 (Q4)	4.38	167/1
大學圖書館應將知識管理應用在館內的相關活動 (Q3)	4.22	168/0
大學圖書館應積極參與校方知識管理的相關活動 (Q2)	4.14	168/0
知識管理是在對的時間、把對的知識、傳遞給對的人的一種機制 (Q8)	4.07	165/3
任何組織機構都可以透過知識管理來提升其競爭力 (Q9)	4.07	165/3
圖書館除了顯性知識之外，亦應對內外部專家的隱性知識有所管理 (Q6)	3.74	165/3
大學圖書館熟悉知識管理的相關理論與概念 (Q1)	3.60	167/1
*知識管理是舊瓶裝新酒，只是資訊管理的新名詞 (Q7)	3.56	165/3
*知識管理費時費力又要花錢，超過圖書館現有資源可以負擔的範圍 (Q5)	3.10	168/0
*推動知識管理相關活動，會增加館員現有的工作負擔 (Q10)	2.38	165/3
平均	3.73	

*已將平均分數反向計分

負向的文字敘述，研究者已將這些題項反向計分。總體而言，受調圖書館對知識管理是持正面的態度（平均數為3.73）；其中Q4、Q3、Q2獲得最大的認同，顯示受調者認同大學圖書館雖是非營利組織，但亦應將知識管理概念應用在校方與館內的相關活動中；而Q10的數字，也反應出多數受調者認為導入知識管理相關活動，會加重館員的工作負擔。

伍、結語

本文回顧相關文獻，探討知識管理在大學校園與大學圖書館中的應用；之後問卷普查我國175所大學校院圖書館，調查其進行知識管理相關活動的現狀與規劃，以及大學圖書館主管對知識管理的認知與態度。研究結果簡述如下：

1. 我國大學圖書館所進行的知識管理相關活動，在管理「學校層級」內部顯性知識方面，已有不錯的表

現；但是在管理內部隱性知識、外部隱性知識、以及全校性知識交流與傳遞等方面，都還有很大的努力空間。

2. 我國大學圖書館所進行的知識管理相關活動，在管理「圖書館層級」內部顯性知識的作為已經相當普遍，在將顧客知識顯性化與館員隱性知識顯性化方面也多有著墨，只是在「讀者滿意度調查」、「建立內部網路，做為館員交換工作心得的平台」及「館員傳閱圖書資訊學期刊之制度」等項目，仍有努力的空間；但是在管理館內隱性知識方面表現並不理想；此外，在知識交流與傳遞方面，最常進行的項目是「定期館務會議」和「不定期小組討論會」。
3. 我國大學圖書館現今已針對隱性知識進行管理的比例偏低：只有12.1%的受調館表示目前有建立校內老師的專長檔（表4），1.8%的受調館表示目前有建立社區重要人物之專長檔或通訊資料（表5），8.4%的受調館表示目前有建立志工的專長檔（表10）；但很多圖書館都表示未來規劃要進行對隱性知識的管理。
4. 我國大學圖書館在推動知識管理相關活動時，所遭遇到的前三大困難，依次是「上級單位的支持與協助」、「如何改變人們的想法」、「判斷哪些知識應該被管理」；而所面臨的最大阻礙是「組織文

化」。

5. 我國大學圖書館有35.7%曾派員參加知識管理相關的研討會與研習班，這可能是此次調查中受調圖書館對知識管理持正面的態度的原因。

由此可知，雖然相關的文獻報導不多，但我國大學圖書館除傳統上認知的管理外部顯性知識資源（即圖書館館藏）的任務外，超過八成的大學校圖書館亦徵集、整理、典藏與傳播學校出版品（89.8%）、教師著作（88.1%）以及畢業紀念冊（85.3%）等校級的內部顯性知識資源；對於圖書館內部的顯性知識資源（表7-表9）與知識交流活動（表11），也都有進行程度不一的管理工作；雖然對於隱性知識資源的管理仍有很大的努力空間，但半數左右的受調圖書館都表示未來會在此方面多加著力。

由於本研究的問卷回收率高達96%，且受調圖書館的中高階主管親自填寫問卷的比例佔67.1%，因此筆者認為除了勾勒出我國大學圖書館進行知識管理相關活動之現況為本研究之成果外，若填答問卷的主管有從問題選項中得到一些未來規劃知識管理相關活動的方向與靈感，也可說是本研究的另類影響。從美國Ohio State University的例子，我們看到了大學圖書館擔任全校知識管理中心之可能性；期望本研究結果，可以促使我國大學的管理階層、圖書館主管與館員思考在知識經濟時代中，圖書館可能

扮演的角色。

本研究調查臺灣的大學圖書館進行知識管理相關活動的現況與態度，嘗試了解大學圖書館成為校園裡知識管理中心的可能性。限於此次的研究設計，只針對大學圖書館本身進行問卷調查，未來若時間與人力允許，亦應該了解學校長官與其他單位的看法，甚至對大學圖書館主管或館員進行質性的深入訪談，方能得到更完善的研究結果。（本文曾於「2009年圖

書資訊學研討會」發表，經潤稿後投稿本刊）

誌謝

本文為國科會專題研究計畫（NSC 97-2410-H-038-004-）的部份研究成果，感謝國科會對本研究之經費補助；也要感謝研究助理王豐璋、施沂廷、蕭淑媛協助發送、催收、登錄與分析問卷調查資料。

參考文獻

- 阮明淑（2002）。公共圖書館的知識管理。*臺北市立圖書館館訊*，19（4），1-13。
- 林文睿（2001）。從知識管理的角度論公共圖書館未來發展。*全國新書資訊月刊*，25，13-14。
- 林志鳳（2001）。從知識管理的觀點淺談學術圖書館服務行銷。*大學圖書館*，5（2），25-41。
- 林亮吟（2003）。從知識管理淺談長榮大學圖書館資訊資源組織與整理。*國立成功大學圖書館館刊*，12，92-103。
- 張文熙（2002）。從電子化文件生命週期理論看電子檔案管理：公共圖書館發展知識管理基礎的第一步。*臺北市立圖書館館訊*，19（4），24-31。
- 陳光華、潘榕森（2003）。知識管理及其於學術圖書館之應用。*大學圖書館*，7（2），37-59。
- 陳沛郎（2007）。知識管理與高中圖書館之經營方向。*文華學報*，15，9-15。
- 陳冠年（2003）。圖書館在知識產生過程中的角色。*中國圖書館學會會報*，71，163-178。
- 陳泰明（2002）。由企業知識管理探討公共圖書館的經營。*臺北市立圖書館館訊*，19(4)，50-55。
- 葉永標（2003）。學校圖書館館員在知識管理的角色任務之探討。*國立中央圖書館臺灣分館館刊*，9（3），44-52。
- 劉欣蓓（2003）。臺灣高科技產業圖書館員參與知識管理團隊之研究。*中國圖書*

館學會會報，71，79-91。

劉春銀（2002）。知識管理在高中圖書館的角色。《佛教圖書館館訊》，30，6-11。

鍾瑞國、鄭曜忠（2001）。知識管理在學校圖書館的應用。《技術及職業教育》，63，21-27。

Branin, J. J. (2003). Knowledge Management in Academic libraries: Building the Knowledge Bank at the Ohio State University. *Journal of Library Administration*, 39(4), 41-56.

Cain, T. J., Joseph J., Branin, J. J., Sherman, W. M. (2008). Knowledge management and the academy: Strategies and solutions at The Ohio State University are changing how expertise and knowledge are documented and shared. *EDUCAUSE Quarterly*, 31(4), 26-33.

Cain, T. J., Rodman, R. L., Sanfilippo, F., Kroll, S. M. (2005). Managing Knowledge and Technology to Foster Innovation at the Ohio State University medical Center. *Academic Medicine*, 80(11), 1026-1031.

Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *Journal of Academic Librarianship*, 30(5), 368-381.

Piccoli, G., Ahmad, R., Ives, B. (2000). Knowledge Management in Academic: A Proposed Framework. *Information Technology and management*, 1(4), 229-245.

Rooney, D. (2000). Knowledge management in universities: a strategic approach. *On the Horizon*, 8(4), 11-13.

Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College and research Libraries*, 62(1), 44-55.

【附錄】問卷調查表

第一部份：受調圖書館基本資料

1. 貴校所在地區為：北部中部南部東部
2. 圖書館工作人員編制：0-5人，6-10人，11-20人，21人以上
3. 印刷式館藏冊數：100,000冊以下，100,000-300,000冊，300,001冊-1,000,000冊，1,000,000冊以上
4. 貴校是屬於：高教體系，技職體系
5. 貴校是屬於：綜合性大學，專科性大學
6. 貴校是屬於：公立大學，私立大學

第二部份：進行知識管理相關活動之現況與規劃

(若「目前」欄勾選“無”，請繼續填寫「未來」欄)

題 目	目 前	未 來
(1) 徵集與典藏本校的教師著作	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(2) 徵集與典藏本校的出版品	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(3) 徵集與典藏本校的學生刊物	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(4) 徵集與典藏本校的畢業紀念冊	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(5) 徵集與典藏在本校舉行的研討會之論文集	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(6) 徵集與典藏本校的校史資料	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(7) 舉辦全校性的讀書會	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(8) 舉辦全校性的名人演講	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(9) 設立活動Blog，做為讀者意見交流的平台	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(10) 將館內公務用文件、企劃書、工作報告、相片等放置在公共的電腦空間，以利館員隨時存取	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(11) 建立館員接受館內外教育訓練課程的檔案	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(12) 對各式例行業務有建立標準作業流程	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(13) 建立各式各樣的表單，供館員作業時填寫	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(14) 建立參考問題回覆表，供參考館員填寫	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(15) 建立各式各樣的表單，供讀者申請各項服務時填寫	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(16) 建立校內老師(圖書委員)的專長檔	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮
(17) 建立校內其他部門之業務相關同仁之專長檔或通訊資料	<input type="checkbox"/> 有， <input type="checkbox"/> 無	<input type="checkbox"/> 不考慮， <input type="checkbox"/> 會考慮

- | | | |
|--|--|--|
| (18) 建立館員的專長檔 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (19) 建立工讀生的專長檔 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (20) 建立志工的專長檔 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (21) 建立校外專家學者之專長檔或通訊資料 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (22) 建立其他圖書館同道之專長檔或通訊資料 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (23) 建立媒體工作者之專長檔或通訊資料 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (24) 建立往來廠商之專長檔或通訊資料 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (25) 建立知名校友之專長檔或通訊資料 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (26) 建立社區重要人物之專長檔或通訊資料 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (27) 建立內部網路, 做為館員交換工作心得的平台 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (28) 定期召開館務會議 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (29) 不定期召開小組討論會 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (30) 館員傳閱圖書資訊學期刊之制度 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (31) 定期舉辦館員慶生會 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (32) 定期舉辦館員聚餐 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (33) 定期舉辦員工旅遊 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (34) 定期進行讀者滿意度調查 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (35) 定期分析入館讀者統計 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (36) 定期分析圖書借還統計 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (37) 定期分析電子資源的使用統計 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (38) 整理讀者常問的問題, 製成FAQ供館員與讀者查詢 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (39) 對將離職或退休的館員進行訪談, 留下其工作經驗與心得 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |
| (40) 規範同仁參加研習或參訪活動後, 要以口頭或書面報告的方式在館內分享 | <input type="checkbox"/> 有, <input type="checkbox"/> 無 | <input type="checkbox"/> 不考慮, <input type="checkbox"/> 會考慮 |

第三部份：對知識管理的認知與態度

1. 您認為推動知識管理相關活動的困難有哪些？（可複選）：如何改變人們的想法；評估知識管理的價值或重要性；判斷哪些知識應該被管理；有限資源的公平與合理化使用；統整組織外部知識；界定適當的知識範圍；擬定知識工作的標準作業流程；讓知識容易被獲得；克服科技的限制；指派正確的人員或小組來進行知識工作；吸引或聚集知識擁有者；內部知識的保存與管理；上級單位的支持與協助；內部知識的整理與應用。
2. 您認為推動知識管理相關活動的阻礙有哪些？（可複選）：組織文化；對知識重要性的錯誤判斷；缺乏分享的概念；組織結構；缺乏危機意識；

無標準化程序；應用科技能力不足；獎勵制度；人員的流動；空間規劃。

3. 請對以下敘述圈選出貴館的同意程度：

題 目	非常不同意			非常同意	
(1) 大學圖書館熟悉知識管理的相關理論與概念	1	2	3	4	5
(2) 大學圖書館應積極參與校方知識管理的相關活動	1	2	3	4	5
(3) 大學圖書館應將知識管理應用在館內的相關活動	1	2	3	4	5
(4) 圖書館為非營利組織，因此知識管理不適用於圖書館	1	2	3	4	5
(5) 知識管理費時費力又要花錢，超過圖書館現有資源可以負擔的範圍	1	2	3	4	5
(6) 圖書館除了顯性知識之外，亦應對內外部專家的隱性知識有所管理	1	2	3	4	5
(7) 知識管理是舊瓶裝新酒，只是資訊管理的新名詞	1	2	3	4	5
(8) 知識管理是在對的時間、把對的知識、傳遞給對的人的一種機制	1	2	3	4	5
(9) 任何組織機構都可以透過知識管理來提升其競爭力	1	2	3	4	5
(10) 推動知識管理相關活動，會增加館員現有的工作負擔	1	2	3	4	5

4. 貴館曾否派員參加國內外的知識管理相關研討會？

無，

有，請列出研討會的名稱於下

5. 填表人為

館長／副館長；主任／組長；館長室秘書；其他_____