

英國圖書館協會研究發展委員會編

圖書館的專業與非專業職責 (一)

莊 芳 榮 譯

譯 者 賛 言

英國圖書館協會研究發展委員會 (The Research and Development Committee of the Library Association) 為提供大英帝國各圖書館及圖書館員執行業務之參考，於一九六二年編印「圖書館的專業與非專業職責」(Professional and Non-professional Duties in Libraries) 乙書，並於一九七四年修訂再版。

該書旨在闡述圖書館的專業與非專業職責，其中對於圖書館員的職務以及圖書館所肩負的社會任務，尤有詳盡之說明；同時，本書也列舉了圖書館館長與管理人員所應具備的學識、經驗及資格。

該書並非針對某種特殊圖書館或圖書館中的某一特殊部門而編，因為各類型的圖書館或者是圖書館中的各個部門，其職責不一，而且它們所需的工作經驗和專業技術，都要依其性質、規模、種類及讀者需要之不同而異；所以，該書僅根據圖書館的各種一般功能，概論一般圖書館所負的專業職責，並簡介各管理職務的工作性質。

英國「牛津字典」(Oxford English Dictionary) 將專業定義為：「具備某一專門知識，並致用於該有關部門的工作。」「社會科學百科全書」(Encyclopaedia of the Social Sciences) 則將它定義為：「一種經特殊訓練而獲得的心智技能，可致用於日常生活的某一方面，構成某一職業的特色。」綜合上述，運用於圖書館館員的時候，我們可以說，所謂專業職責是指：「本着對圖書館服務原則的理解，作獨立之判斷與作業——使讀者充分運用館中的資料。」

該書分九章，分別就一般行政、人事管理、公共關係、資料選擇與淘汰、資料採訪與不用書刊之處理、分類編目與索引、資料的典藏、讀者服務、借閱等方面，詳盡而清晰地列舉圖書館專業與非專業職責之任務與目標，圖書館管理人員如果能把握並充分運用這些信條，必定可以善盡圖書館員所肩負之職責。

因為這實在是圖書館管理人員不可不看的好書，筆者不揣淺陋，特譯之以供參考。

第一章 一般行政

1. 管理就是將理論付諸實際行動。可是在實施管理過程之前，首須確立目標——確立目標並非實際管理工作，但却能收提綱挈領之效。同時，圖書館館長及館內資深工作人員也要向所有工作同仁確定並說明他們的工作目標；而且，在管理工作當中，並廣徵博採，收集有關資料，以作為訂定、解說工作目標及預估工作成效之參考。

2. 如果圖書館總館授權分館處理業務，分館主任仍然要以總館之名義執行任務，總館館長也必須對其所託付之任務負責，而且也要下屬按照一般政策行事。

3. 管理職責可分層負責完成，例如館長負責總體指揮，其他人員負責設計、執行、考核等部門的工作。

專 業 職 責

解釋說明工作目標或宗旨

4. 將圖書館活動與社區民衆打成一片，並配合讀者的需要。

一所圖書館如果要改進或擴大服務成果，首先要和社區民衆保持密切之聯繫，並顧及讀者的需要。它可透過館員（尤其是館長）與社區民衆交換意見、商討圖書館的工作宗旨及可能遭遇的有關問題，或舉辦



民衆意見調查等途徑，以了解所有民衆（讀者或非讀者）的需要。雖然這樣做有點像在拓展「公共關係」，但實際上，為了提高服務水準，就必須先發掘事實真相，以供圖書館之參考。

5. 與有關權威當局磋商

圖書館的工作方針往往會受到其他有關當局之影響，因此，圖書館館長必須經常和其他部門如商業、文化及教育機構的官員進行磋商（如果是公共圖書館），作為擬訂工作方針之參考。

6. 參與決策當局和圖書館委員會會議

圖書館館長理應經常決策當局之會議，同時兼任圖書館委員會之書記，隨時向該委員會提供有關資料並反應管理上的難題，作為該委員會之參考。有時候，其他館員也可能需要參與委員會會議，提出工作報告並備諮詢。

有系統而確切的陳述或說明工作方針

7. 依據工作目標擬訂工作方針和工作計畫。在解釋工作目標時，同時要說明達到目標的必要方法——工作方針。詳細確切的說明工作方針是管理職能的一部份，而說明工作方針的責任就落在圖書長及館內高級人員的身上，他們所擬訂的計畫通常又須獲得有關決策當局及圖書館委員會的贊同及修正。

8. 全面或長期計畫

如果要使圖書館服務循序漸進的發展起來，首先要擬定一個長期工作計畫，並設定一些短時間就可達成的工作目標，在擬訂工作方針時，還須考慮到學生人數、社區人口、其他機構之變動情形以及大眾傳播工具的發展情形等因素；而分析這些因素、擬訂並說明計畫、安排工作程序、預估所須費用以及對決策當局提出報告等事，都是圖書館專業職責的一部份。除此，他們還要研擬擴展服務範疇、提高工作效率之長期計畫。

9. 計畫新的活動並付諸實施

要完成這項職責，首先必須對一般性的圖書館服務及新專業技能方面的最新趨勢，與服務對象的需要情形有個全盤的瞭解。要開始一項新的服務時，很可能要考慮到籌劃新館舍或整修舊館舍、添置新設備、延長工作時間、重新調整工作人員，擬訂工作程序、擴展新的讀者服務方式、……及其他專業活動。

10 慎選新館舍之位置

選擇館舍位置時，必須仔細考慮四周的自然環境、工商發展、交通運輸、新舊館舍之距離、社區發展、民衆需要以及其他促使舊館遷址的一切因素等等。如果圖書館所服務的社區幅員廣大，或地廣人稀時，更應該特別謹慎地選擇較適當的館舍位置。

11 編製預算

圖書館館長必須負預算編製之責，並且經常檢討收支情形、評估新服務措施的價值與成本，期使經費做最妥善的運用。他同時要經常與決策當局及財政當局（會計單位）磋商，共謀整體之發展，除此，他還要提醒全體工作人員共同妥善運用現有資金及設備，提高工作效率，發揮服務熱忱。

12 發掘管理上的難題

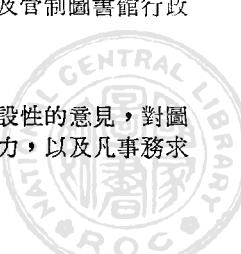
一個圖書館在明訂工作方針之前，應先發掘管理工作上可能面臨的難題，並加以研究，設法解決。擬訂工作計畫之前，可借鏡於其他機構所採用的工作方法和程序。當然，這些都需要廣徵博採、多方的閱讀、通訊聯繫、會議磋商、參觀其他的圖書館和機構、仔細研究分析來自各方面的報告及統計；並與其他機構攜手合作，共同交換工作方法、研究心得與資料處理成果。上述這些事情都是圖書館館長、各部門主管、工作委員會及一些專業人員負責無旁貸的工作。

13 管理技術

欲執行工作方針，館長及其主要幹部首先必須熟悉管理及預算控制的最新技術。例如成本效益分析、目標管理、設計計劃預算制度等。都是圖書管理中經常必須運用的技術，也是用以評估及管制圖書館行政效能及服務水準不可或缺的工具。

14 資料處理自動化

每一位圖書館專業人員都應該參與工作研究、系統分析，並對電腦輸出程式提供建設性的意見，對圖書館內的機械操作也有概略的認識。換言之，圖書館員必須具備推理、組織及分析的能力，以及凡事務求精確的觀念，俾分辨工作機械化與人工化之利弊得失。



很多圖書館都已能善加利用資料處理自動化的技術，例如圖書訂購、目錄記載、資料檢索、資料借閱等等。

15 編製必要的記錄及統計

在擬訂工作計畫實施細節之前，首應具備必要的記錄及統計。至於要留下那些記錄、編製那些統計，及如何來蒐集這些資料，則是管理上的重大職責之一。例如閱覽人數的統計、讀者的登記數、書刊借閱情形……等等都是很好的統計資料。

工作方針之實施——包括組織與管理

16 組織

組織可促使工作步驟連貫一致，並能達到專業化的優良效果。可是，一個人若有要更好的組織能力，他必須常識豐富，工作能力不能僅限於圖書管理方面，他同時必須有知所緩急的判斷力，有明確的工作效率觀念及提示任務的表達力。此外，他要能組織新部門，研究並運用工作分析的成果。在小型圖書館裏，每個工作人員都有固定的職務，但必須分工合作，並對圖書館界的任務有所體認。而明確的劃分職責也是組織工作中不可或缺的一部份，雖然每個人各有專司，但仍需遵循館長的指揮。

17 分工合作

館長必須了解全館的服務工作是整體性的，所擬的工作方針應前後一致，絕不可相互抵觸或重複。而各個部門的主管也應該對工作方針有一個概略的認識。在規模較大的圖書館，可由各部門主管分割對所掌理之工作負責任並包辦其業務，但在規模較小的圖書館，則要落在館長一個人的身上。要促使館中員工分工合作的辦法有編印職員手冊、舉行座談及會議、編印公報、組織工作委員會等等。

18 使用必要的資料記錄、統計及表格，以利管理

要使一個團體具有工作效率，就得備有活動的記錄資料。至何要留下那些記錄，以及如何去蒐集有關館中活動的資料，就得靠館員的專業知識及工作經驗了。

19 監督工作計畫之進行

館內的每一個份子，都應該被賦以個人的工作分量，每一個人都應該在平等的地位上發揮其工作效率。在規模較大的圖書館中，這些工作可由各部門主管負責；在規模較小的圖書館中，則由館長一人負責。無論如何，館長應該促使工作計畫有效進行。

20 監督服務成效

圖書館行政當局應該定期檢視各服務部門的工作是否具有成效，是否按照原訂的工作宗旨及方針行事，是否與整體工作密切配合。對服務成效保持適時的監督，可使行政當局及時發現問題，及時商討對策，以利改進並提高服務水準。監督工作可由各部門主管來擔任。

21 與服務對象進行磋商

圖書館館長應該經常與個人、機關或團體進行磋商、交換意見，以改進工作方法，提高服務水準。他們應該儘量就館員之服務態度與一般民衆覺得館員服務不適之處，來進行研討磋商。此外，館長也可以主動邀請個人或團體來交換有關圖書工作方針、措施及服務成果諸問題之意見。

22 對館舍及相關設備之設計與監督

在繪製圖書館設計藍圖以前，應先收集好必要的資料，並擬好妥當的計畫。初步計畫應由專業部門主管擬訂，再彙整交給承建廠商參考。營建過程當中，還應加以監督。

23 維護館舍、四周環境之優美（包括交通問題）

在規模較大的公共圖書館或附屬於某龐大機構之專門圖書館，這項工作並非專業館員的職責，而應由建築師或工程人員負責。但是，在規模較小的圖書館，這項工作可能要由館長負責；他必須予以適當的監督，並時常與有關專家作必要的聯繫及商討。同時，館長還應設法維護館舍及其四周環境，使不受外界干擾。

24 搬動藏書和設備之計畫

搬動圖書館的任何部門，都應該事先擬好計畫，以免招致困擾。在搬動圖書以前，應事先計算好藏書的容量、排列及分類方式。同時，要以最快速的方法來搬動圖書，使它們井然有序地到達新館舍。在這方面，專業人員應該審慎監督工作之進行。



25 執行並控制預算之支出

圖書館館長應監督收支情況，妥善控制支出，以符合預算；至於預算之多寡，則須視各館本身情況而定。

26 決定記帳方式及程序

雖然一般記帳程序，經常都是由決策當局或其他有關當局明確頒佈，但是，圖書館館長仍然需要一些自用的記帳方式與程序，以供自己擬訂政策或解決行政難題之參考。

27 選購用品和設備

配合圖書館之功能，選購用品和設備，並了解其添購獲取之途徑，是圖書館工作的另一項專業職責。當然，在作選擇之前，應作慎重的考慮。

28 提供專業資料

這項工作包括與來訪之同業切磋研究，或提供資料給來館實習研究的圖書館學系學生，或答覆來自政府機關、專業機構、圖書館、圖書館員有關查詢圖書館工作方針、程序、服務、館舍及其他任何行政問題的信函。總之，提供有關圖書館的任何資料及實際經驗，以答覆外界的諮詢，是圖書館的專業職責。許多圖書館設有專業人員專門向外界提供有關圖書館工作的資料，並向外賓解說圖書館設施概況。

29 撰擬工作報告

工作報告之種類及份量，須依各館之大小及類型而定，報告之撰擬則由館內各級員工分別完成。而圖書館館長則必須定期向決策當局提出工作報告，有時也須向讀者提出解說。同時，每年要向政府及專業機構提出統計報告，偶而，也須提出有關特別問題或特殊活動的工作報告。報告的形式計有工作概況、財政及各類統計報告等等。

30 制定圖書館使用規則

制定圖書館使用規則，可以使讀者有所遵循，規則內容大抵包括開館時間、讀者條件、使用圖書館的方法、借閱規定、使用時所需的費用等。同時，這些規則應該隨着館內情況的變化，及使用者的差異而作適時地變更，並作有效地宣佈，使讀者及時獲悉。

31 代表之職權

圖書館館長或高階層專業人員有時必須代表該館全體員工出席委員會或質詢會，行使職權。此外，當圖書館涉及司法糾紛時，他們也得出席法庭，維護該館的權益。

非專業職責

32 簿記及會計工作

這項工作之多寡須依該館之類型及大小，屬獨立或附屬機構而定。

在規模較大的圖書館中，些工作可能由會計人員負責，如果某圖書館是附屬其他機構之下，這些工作則由該機構統一處理。這些工作可能有：

- (1)日常工作程序之規劃。
- (2)進貨之支出。
- (3)薪資支付有關事宜。
- (4)零用金出入帳之控制。
- (5)開填進款收據（如逾期還書之罰款及其他服務項目所得之進款）。
- (6)繕製必要之記錄。
- (7)呈報收支帳目。
- (8)編列預算及其他財政資料。
- (9)經手例行財務事宜。

33 編列統計表及繪制圖表

34 文書收發

35 例行通訊

其中包括繕寫一般行政及特殊活動的告示文件。



- 36 文書歸檔保管
- 37 編寫會議記錄
- 38 記錄演講詞、打字、複印、攝縮、照相、機械操作
- 39 書籍及日用品之管理
- 40 購置日用必需品及設備，同時控制存量
- 41 編製日用必需品及館內設備目錄
- 42 維護館舍、四周環境、視聽設備、圖書巡迴車等
- 43 監督並管理閱覽室及其他開放場所
- 44 操作電話總機和電報交換機
- 45 接待外賓
- 46 通信服務
- 47 行駛圖書巡迴車

第二章 人事管理

48 雖然人事管理只是一般行政的一部份，可是它却顯得相當重要，因之，另闢專章。並非所有的人事管理工作都由專業館員負責，許多方針都是由該館附屬的某單位所擬訂施行的。儘管如此，館內高級人員仍然必須監督該館的業務進行，並說明工作原則，以利館務之推展。

專業職責

擬訂人事管理方針

49 確定各職位之性質

(1)要確定各職位之性質，首須實行工作評價，也就是用一種有系統的方法將組成工作本體之各項要素詳加分析，並衡量此項工作所需之技能、經驗及所必須承擔的責任。同時，根據主要工作特性之分析，權衡館內各種不同工作間之相對價值。

(2)因此，必須評估各工作階層的工作份量，以決定所需職位的多寡，更可以分析出各工作階層的結構及所需工作人員的數量。

(3)應隨時視外界情況的變化、工作量的增減以及圖書館服務的需要，調整人事結構。

50 保障員工福祉

向圖書館委員會及決策當局力爭，以謀員工福利。

51 擬定工作條件

雖然，工作條件通常都有全國性的統一標準，但館長可予調整。這套工作條件包括明訂工作時數、離職規則、退休制度、請假規則、教育訓練福利措施等。上述各項規定通常都要編入職員工作手冊之中。

52 配合「外界」薪資水準，隨時調整待遇

館員的薪資、升遷、工作條件及福利措施，都要配合現實生活需要。薪資之多寡亦應依工作之性質及所負責任來評定。

53 制定共同磋商程序

為求圖書館服務健全起見，應擬訂工作人員與管理當局共同磋商制度。磋商內容大抵包括升遷、薪資、工作環境及其他有關問題。此一會商制度之是否善於運用，以及會商後的結論是否被採納實行，都足以影響圖書館的工作成效。此外，管理當局也可以藉此磋商會議宣導新政令及新計畫。

招募人才

54 應用工作所需性質



上列第49條已指明工作職位之分類通常都依工作性質及所需肩負的責任來劃分。現在應討論何種工作需要何種責任，同時需具備何種專業知識、技能及性向。

55 刊登廣告，印製工作手冊

向人事部門索取資料印製工作手冊，使應徵者得知應徵工作之工作性質。

56 從應徵者中作初步的選擇

決策當局通常把初選工作委託館長或館內高級人員辦理，他們享有主要的取決權。

57 與應徵者面談

館長或其他高級人員都可以承辦此事，有時也可配合委員會委員或人事人員共同對應徵者進行評估。

58 最後抉擇或向決策當局提供意見

雖然館長並非一人可作最後之決定，但他可向委員會或決策當局提出決定性的建議。

訓 練 與 教 育

59 提高工作人員的素質，增進其專業技能或一般知識，是圖書館當局和工作人員本身的共同責任。圖書館當局應讓新進人員受到充分的專業訓練，其他員工也應接受在職訓練，以充實其專業知能。

60 專業館員須不斷尋求自我發展之道，包括對圖書館的資訊、研究與教育功能之瞭解以及對各學術領域之興趣。

就館員個人來說，其責任雖如此重大，但是圖書館管理當局有責任提供一個適當的發展環境；同時，也要使資淺館員得有機會吸收資深館員的學識與經驗。

61 在規模較小的圖書館，由館長本人肩負館員訓練及促進一般專業知能的責任；但在一所規模較大的圖書館，則可能需要有專人負責才行。

62 政策之決定

這裏所指的政策包括：

- (1)職前訓練；
- (2)促進工作能力之訓練；
- (3)晉陞之訓練；
- (4)增進一般事業知能。

其他諸如經費之補助、請假細則、館內或館際之職位互調等事宜都要有所規定。同時，本政策之擬訂也要設計適用於各類非專業館員、新進人員及專業館員之課程計畫。

63 新專業館員之訓練——職前訓練

本項工作由專業館員負責。

64 促進工作能力之訓練

本項訓練之目的在促進工作之質量；亦由專業館員負責實施。

65 晉陞之訓練

本項活動計畫包括課程之複習、遞補方法和特殊專業課程，也可能包括監督管理方面的特殊訓練。

66 專業與一般知能之增進

圖書館應提供適當之環境與機會，鼓勵專業館員發揮其才能，俾使圖書館及館員兩蒙其利。圖書館管理當局要提醒館員重視系統分析、電腦應用、成本效益分析等管理技術；也要鼓勵館員積極參與專業活動以及相關學科知識之吸收。

員 工 管 理

67 建主人事資料保存制度

有效的人事資料制度是有效管理的基本因素之一，而人事資料之表格及保存方法是一種專業職責。（人事資料的實際保管工作雖然是屬於事務性的工作，但是在一所小型圖書館，無論其管理與維護，大抵上還是由專業館員負責。）

68 員工工作紀錄與考評



對員工工作效率之考評，往往可作為調遷與核薪之參考依據。新進人員試用期間之考評也是其中主要工作之一。在規模較大的圖書館，大都由專人負責定期對員工提出考評報告。

69 員工履歷之調查

本項工作包括員工各項紀錄之調查與檢討——如個人工作經驗與待遇情形、訓練與正式教育、特殊專長與興趣、圖書館工作經驗、詳細考評資料等等。本項調查之結果可作為訓練、調職、升遷、分派工作之參考。

70 協助與建議館員改進工作

專業監督人員應協助新進專業人員及專業館員改進工作。此外，應視圖書館規模之大小，由資深非專業館員或專業館員協助事務性人員或其他非專業人員改進工作。

71 確立作業標準與訓練方式

包括訂立作業及行為的最低標準，以及向有關當局推薦維持這些標準應採取的訓練方式。另一方面，臨時任命之認可也是屬於本項工作之一。

72 與工會、職員協會或個人磋商

通常，館內資深專業人員都負責參與有關人事升遷、薪資或其他影響工作環境等問題之磋商與談判。

73 召開員工會議

召開員工會議是大家共同討論問題的最好機會。也是宣導新政策或宣佈新計畫之最好場所，同時，也可透過協商增進員工士氣。員工會議大多由館長或資深館員主持或安排議程。較大規模的圖書館，館長可召集各部門主管會議，各部門主管亦各召集各該部門員工會議。

74 將人事管理上的決策告知員工們

75 工作表與工作量之審查與評估

工作表 (work schedules) 代表每一個職位之固定職責。通常，工作表都由各部門主管負責擬具。本項工作還包括對某一職位工作負荷量之審查、評估與再評估。

76 草擬員工工作時間紀錄表；批准員工請假、休假之申請

草擬員工工作時間紀錄表以及批准員工請假、休假之申請，必須根據館務之需要。但是有一點特別要注意的是為了維持服務工作之持續，館內須有足够的專業和非專業人員服勤。

增進員工福利

77 監督福利措施之實施

本項工作包括提供令人滿意的工作環境以及福利。

78 個別員工問題之商談與協助

非專業職責

招募人才與升遷

79 招募人才、任命、升遷和退休制度有關之行政及事務性工作。

80 新進及資淺非專業人員之訓練

當一所圖書館因服務之需，須要雇用非專業館員的時候，資深非專業館員須負起監督與訓練資淺人員。本項訓練包括職前訓練、工作方法、增進知能發展等等。

81 工作效率之考評與報告

82 協助改進工作方法

其他職責

83 預備員工工作時間紀錄表、工作表、請假休假紀錄等表格資料

84 個人紀錄之保管

85 員工會議、聯合諮詢會議……等會議紀錄之保管

