

SWOT 分析術在圖書館的應用

SWOT Analysis Technique for the Library

陳冠年

Kuan-nien Chen

高雄醫學大學圖書館副館長

Deputy Head Librarian
Kaohsiung Medical University

【摘要 Abstract】

SWOT 分析法在企業管理領域之外亦被廣為利用，主要因為其對於迅速描述狀況和引導問題、解決方案等方面，是一個頗為有效的工具。此外，它也是一個易學易懂易用技術，可以用來處理複雜多變的事務。在圖書館界雖不乏 SWOT 方法應用的實例，但其應用的面向、廣度以及研究深度皆顯得不足，往往將思維侷限在一紙分析表單，而未窺得全豹。本文首先仔細介紹 SWOT 分析法的理念和用法，次及其在於圖書館組織管理方面的可能應用情況，兼顧概念解說和實務價值的探討，提供啟發性的建議，並構造一件 SWOT 分析模式，期有助於館方運作之參考。

SWOT analysis technique is used widely in various fields not only because the technique is easy to be learned, realized, and utilized but also because it is a very useful research tool for the purposes of describing the situation and leading to the problem solution. For library management, SWOT analysis technique is frequently used but rarely studied. This article first introduces the concepts and utilizations of SWOT analysis and then applies them to some of the library practices as well as develops a simple SWOT analysis model for library use.

【關鍵詞 Keywords】：

SWOT 分析；行銷分析；組織環境掃描；圖書館管理

SWOT analysis; marketing analysis; environmental scan; library management

壹、前言

俗語常言，知己知彼，百戰百勝，善於明己強弱，便可趨吉避凶。對於一個積極求勝的人，探查環境影響因素，發揮自身強處，掌握有利機會，積極開創新局，便是通往成功的不二法門。對於組織而言，何嘗不是如此？一個處於變動時代中的開放組織，其所面對的環境複雜性更高，變革急迫性更強，尤其必須兼顧組織內在的經驗學習及外在的資源整合能力，考驗組織成員的決心和智慧。由此而論，圖書館組織亦復如此，應當具備省察自我和探求機會的共識和技術，為開展知識新局和提升資源效益，更盡心力。

SWOT分析法在企業管理領域之外亦被廣為利用，主要因為其對於迅速描述狀況和引導問題、解決方案方面，是一個頗為有效的工具。此外，它也是一個易學易懂易用技術，可以用來處理複雜多變的事務。在圖書館界雖不乏SWOT方法的應用，但其應用的面向廣度以及研究深度皆顯得不足。本文主旨在於探討此一分析工具的功能、用法、特色和價值，並論及其在於圖書館之實際應用。

貳、SWOT 解說

SWOT分析，指一個組織（營利或非營利性質皆然），評估其組織本身的強處（Strength）、弱點（Weakness）以及其所處的外部環境之中所存在有利的機會（Opportunity）和不利的威脅（Threat），這四個英文字的第一個字母合起來，便是SWOT。因此，SWOT是一種分析的概念與方法，可以用在組織，做為策略擬定時的重要參考，甚至可以用在個人，例如在決定前程計畫時，要先想想自己有什麼條件，也要看看外在、未來的環境有何大好機會，可以適時發揮。SWOT分析是策略的擬訂（或一般所稱的策略規劃）過程極為重要的一環。企業的經營策略就是決定企業未來的發展方向與目標，並且擬訂出一套執行的要點與方法。要決定這些未來的事，充分評估企業本身的業務能

力、技術能力、市場競爭力與品牌形象、製造能力與成本結構、人力資源及其他策略性資產（例如資訊系統及上下游的關係等）當然十分重要，因為這些內部條件代表著企業可用來實現策略的資源實力。另一方面，外部環境的分析包括了相關科技、經濟、政治局勢、社會文化與法令政策等變遷、競爭者的動態、市場需求的潛力與演變、通路系統的消長等，更是影響企業未來生存枯榮的關鍵因素。針對內部因素評估後，可以得知我們的強、弱勢；外部環境評估後，可以預期擺在企業目前的有利機會與不利威脅（註1）。以圖書館而言，優勢是圖書館所擁有的資源，包括館員的專業知識與技能、館藏資源、設備、館舍空間、經費、行銷通路等等，甚至是大眾對圖書館的認知，對服務的評價，都可以是圖書館的優勢。圖書館要進一步從所擁有的諸多資源中，找出最具獨特性的資源或技能做為圖書館的核心能力，持續地加以增強和開發，使之成為圖書館的競爭優勢。機會則是圖書館可以善加利用的外部環境因素，如資訊技術的革新、政府的政策等，因勢利導，可以為圖書館帶來無限希望。威脅則是會對圖書館造成衝擊的外部環境因素，例如顧客對服務品質要求的提高、資訊尋求行為的改變等，未能及早因應，勢必造成顧客流失（註2）。

SWOT分析主要藉由檢視組織的環境、內部強弱、機會和威脅等面向，以協助組織管理者決策，扮演初步的參考資訊以及不同應用策略規劃的前期角色（註3）。SWOT分析除了確定一些影響組織重要因素，也作為組織用以規劃解決問題的策略工具（註4）。

SWOT特色可歸納以下7點（註5）：

1. 參與人數可多可少（scaleable）：進行分析工作時不一定需要龐大的人手，主要應注意參與者是否關心和明瞭所探討的課題。
2. 資訊蒐集容易（simplicity）：參與者對於課題相關資訊取得大致容易。
3. 花費成本不高（low cost）：一般無須投注大量時間和人力即可完成。

4. 可因個別需要建構分析模式 (**flexibility/customizable**)：可以依照研究者需要而建構分析子題和內容。
 5. 可由組織內外人員通力合作 (**collaborative**)：不限於組織內部的成員參與，如果有外部人士更好。
 6. 分析過程迅速 (**quickness**)：分析方法並不複雜，通常容易達成。
 7. 可與其他策略或規劃技術相容 (**integrateable**)：可以與其他分析方法互相搭配使用。
一般說來，SWOT 分析有以下的優點 (註 6)：
- 簡易地將所有資訊一網打盡；
 - 藉此傳達員工的意見及看法；
 - 易於發展策略；
 - 用以測量先前的計畫和想法再作修正和調整；
 - 主觀衡量情勢並將彈性加權。

至於進行 SWOT 工作的要訣則有以下數端 (註 7)：

- 涵蓋面要廣 (**be comprehensive**)：首先應該儘可能將思考的格局放大，使得內容不至侷限或偏頗，而降低真實性。
- 管制團體的動能 (**manage the group dynamics**)：團體的智慧能量固然是來源所在，卻不能作為唯一的依賴，以免由強勢的成員主導調查的結果。
- 保持直接思考 (**keep the thinking straight**)：在分別思考 SWOT 的四個項目時，必須嚴明區隔其界線，不能混為一談，譬如將機會和優勢內容混淆。
- 努力澄清 (**fight for clarity**)：儘可能將每一項內容清楚地陳述，因為愈清楚的陳述愈能促使調查成功。

SWOT 的初步開展工作雖然沒有嚴格的標準要求，但是大致上可由以下兩種方式著手：

1. 「集合式」— 由團體討論整體面向再區分個人目標和因應策略 (註 8)
 - (1) 發現改變的驅動力 (包含來自內部和外部者)；
 - (2) 呈現和討論這些驅動力；

- (3) 開始進行小組 SWOT 的討論；
- (4) 透過釐清員工對於所欲達成的目標來促進策略；
- (5) SWOT 四個面向各自獨立運作其內容；
- (6) 將四個面向的內容呈現以尋求對應策略；
- (7) 規劃下一步作為並將整個過程和結果記錄下來。

2. 「分散式」— 由個人目標和策略構想來發展組織的計畫 (註 9)

- (1) 讓每位員工寫出個人的 SWOT 分析表；
- (2) 讓員工們彼此了解對方 SWOT 分析表的內容；
- (3) 促使員工發現大家的 SWOT 內容之中有何可取之處；
- (4) 定期透過員工個人的目標和策略構想檢視及修訂組織的改善計畫。

至於採取以上那一種方式進行，端視組織的個別狀況而定。

參、SWOT 的整體歷程

SWOT 分析法固然是一種技術，但是更代表一項過程，它起始於對於現狀發生原因之探究，也要關注分析之後對於問題的因應對策，換言之，SWOT 是動態的歷程，必須注重這個歷程的意涵和其間的因果關係，不能只被視為一種工具，呈現單一時間點的狀況表述，而忽略進一步積極探究的價值。

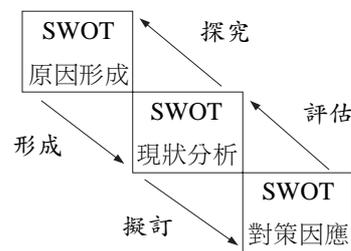


圖 1：SWOT 發展歷程

前因後果既要兼顧，因應對策更要具體明確，換言之，SWOT 作業應有其一貫性，從上、中、下游著眼，也就是重視以下 3 件事情：

- **Why**—為何產生該現象？
- **What**—該現象現存事實為何？
- **How**—組織宜如何因應？

為回答此三件疑問，必須探討原因、分析現狀，以及擬訂對策。然而許多進行SWOT工作的人只考慮中段部分（what），忽略前後兩段的重要性，因而減損這項分析工作的意義，殊為可惜。因此，吾人進行該分析工作，宜以計畫方案為之，亦即將前述三件事情一併考量，統整處理，構成明白順暢的邏輯性，擬訂合理具體的報告，增加其說服力和可行性。

SWOT分析作業的三個階段應先從中段的現狀分析進行，而非前段的原因形成，因為由此處去選擇標的項目，針對標的項目專注思考和分析，方能探究其形成原因和擬訂因應對策。

一、現狀分析

先前已述，選擇標的項目為SWOT首要之務，項目的擇定可由以下的原則考慮：

- **S**（優勢）—組織擅長之處或其特色、擁有的知識或技術、創新的構想、成功經驗的累積、團隊力量的發揮、具體資源的運用、顧客的口碑等；
- **W**（劣勢）—長期無法完成期待的事、欠缺的資源或能力、顧客頻頻抱怨、失敗或失誤經驗的累積、計畫難以實現的原因、競爭者勝我之處等；
- **O**（機會）—內在或外在環境中出現之各種有利因素（短中長程發展計畫、影響環境變化趨勢掌握的因素、組織可望取得的經驗等）；
- **T**（威脅）—內在或外在環境中出現之各種不利因素（可能產生的阻撓、預見競爭者的攻擊或銷售策略、本身可能流失的資源等）。

二、原因形成

在現狀分析之後，以其分析結果作為基礎探討其中原因，是SWOT分析時非常重要的一件事情。因為經由呈現原因背景，才能釐清現狀產生之合理性，也有助於推估未來可能的發展和演變。

圖書館與其生態環境之間存在許多交互影響的變數，在在影響圖書館的發展和運作效能，吾人愈深入而周延地探討圖書館組織的種種行為以及其未來發展，愈得以接近真實狀況。須知圖書管理應是一個成長的有機體，不是僵化的機械性組織，如果單看其內部作業處理效率、資訊化科技的功能和價位，以及被動式地考慮零星讀者意見，已經無法成功轉變圖書館的服務品質，必須將之置於客觀變動的外在環境中去理解，方能洞察其問題，解釋其現象，進而謀求解決之道。當然吾人不可能將所有生態環境中的因素全部加以分析，應當先舉其犖犖大者，從大面向開始討論，才是正途。

三、對策因應

前述生命有機體與其環境之間的關係，主要是指功能依存關係（relationship of functional interdependence）和動態平衡關係（relationship of dynamic equilibrium）兩種（註10）。以往圖書館偏向討論自身對讀者服務的貢獻度和滿足程度等，此乃單向功能互動，不足以根本解決問題，甚至會忽略真正需求所在。館方在制定對策之時，應注意以下策略擬訂的重點：

- 截長補短—先反求諸己有多少資源，也觀察周遭可以獲得的資源為何，先由此作為改善自身缺失和化解危機的利器；
- 輕重緩急—明瞭諸多影響因素之輕重緩急，既不可隨意處理，也不能錯估不同因素之重要性；
- 量力而為—有些機會或威脅並非一蹴可幾，必須先衡量解決的可能性，將有限的資源投注解決問題；
- 前景預測—在擬訂策略之時，狀況隨時變化，策略本身應有彈性和預測性，以因應不同時間點的影響。

在促進圖書館組織學習方面，SWOT也扮演一定角色，唯其主要任務不在於如何將個人的經驗轉至組織的層面，而在激發館員的創造性思考和對於攸關組織發展議題的關心。在「對策因應」這個階段，館方不論透過小組討論，或者全館的會議，都不一定能凝聚全體館

員的共識，此原因不是在會議內容或問題本身，而是領導者未必能透過討論的方式將組織的潛能發揮出來，因此必須借用組織學習的觀念和作法—提供民主開放的環境和鼓舞創意的獎勵，館員個人對於討論的主題必須重新思考，期能建立更為周全的前提要件。

肆、作法介紹

SWOT 分析的作法依照被分析的內容而言有兩種，一是綜合型（又稱多面向型），另一是主題型（單面向型）。前者係以組織面臨的情境進行多方面觀察和收集，譬如人力面向、

經費面向、設備面向、顧客面向、大環境變化等，一併臚列，共同討論。此方式的優點在於較具宏觀視野，可以兼顧各面向之間的相互影響，進而針對全盤問題提出解決方案或因應策略。至於主題型的特點在於針對分別不同的單一面向或特別狀況，深入地探究其中的優劣得失，譬如以人力養成為主題，便能分析得知其中的原因和歷程。此方式之優點在於能夠深入而專精於一主題目標，也比較易於擬訂可行的策略方案。表 1 及表 2 分別舉例說明二者之差異（註 11）。

表 1：單面向 SWOT 交叉分析舉例

課題：圖書館人力素質之維持與發展

	Strengths (有利的特質) 例：團隊和諧且溝通良好	Weaknesses (不利的特質) 例：工作人力明顯趨向老化
Opportunities (正面影響因素) 例：各種在職進修機會增多	S-O 分析方向： 如何運用有利的特質來掌握正面影響因素？ 例：在和諧基礎上規劃參加進修活動以滿足組織人力發展之需要	W-O 分析方向： 如何降低不利的特質對正面影響因素的阻撓？ 例：評估年長同仁參加進修活動之效益
Threats (負面影響因素) 例：所屬機構相關預算緊縮	S-T 分析方向： 如何運用有利的特質來避免負面影響因素對組織的衝擊？ 例：思考在經費上採取參加者部分負擔以把握原規劃可進修之機會	W-T 分析方向： 如何降低不利的特質與負面影響因素交互作用所造成對組織的風險？ 例：即將退休同仁不規劃在公費負擔較重之進修活動而以其他方式鼓勵學習

表 2：多面向 SWOT 分析及舉例

	Strengths	Weakness	Opportunities	Threats
館藏質量	1 各類圖書大致均衡發展 2 3	1 科技類舊書比例偏高 2 3	1 專款改善館藏核撥 2 3	1 科技類新版圖書價格漲幅驚人 2 3
人力質量	1 義工來源充裕 2 3	1 專業館員偏低 2 3	1 各種專業養成機會增多 2 3	1 政府人事精簡政策導致遇缺不補 2 3
設備質量	1 閱讀桌椅數量尚稱足夠 2 3	1 桌椅明顯老舊 2 3	1 新型桌椅廠商削價競爭 2 3	1 許多讀者使用桌椅欠缺愛護公德心 2 3
館舍面積	1 館舍總面積可因應未來中長程使用 2 3	1 各樓層隔間設計不利於功能區隔及動線規劃 2 3	1 上級撥款委由圖書館建築專家重新檢討室內空間之配置 2 3	1 改造工程影響館員平常作業及讀者到館利用 2 3
讀者素質	1 大多屬於教育程度中上層人士 2 3	1 對館藏及服務經常反映主觀意見 2 3	1 他館提供回應讀者意見之相關經驗 2 3	1 強力網路搜尋引擎改變讀者資訊檢索的行為模式 2 3
經費來源	1 每年經費穩定 2 3	1 館方自行向外募捐因礙於法令有實施之困難 2 3	1 政府相關法令近期將鬆綁 2 3	1 大環境經濟景氣迅速下滑 2 3

另一種簡易 SWOT 分析表單為點數方式，如圖 2 所示。

		5	4	3	2	1	point
S	本館數位相關設備供應和讀者需求情況						W
	讀者對於本館舉辦推廣活動之需求滿足情況						
O	即將到來之外部評鑑對於本館發展的影響						T
	本館與其他圖書館進行合作事項的影響						
		5	4	3	2	1	point

圖 2：SWOT 初列表單（舉例）

若由作業流程觀之，進行SWOT分析工作有其系統性和階段性，圖3指出其中較為顯要之工作，並強調其間的回饋關聯。

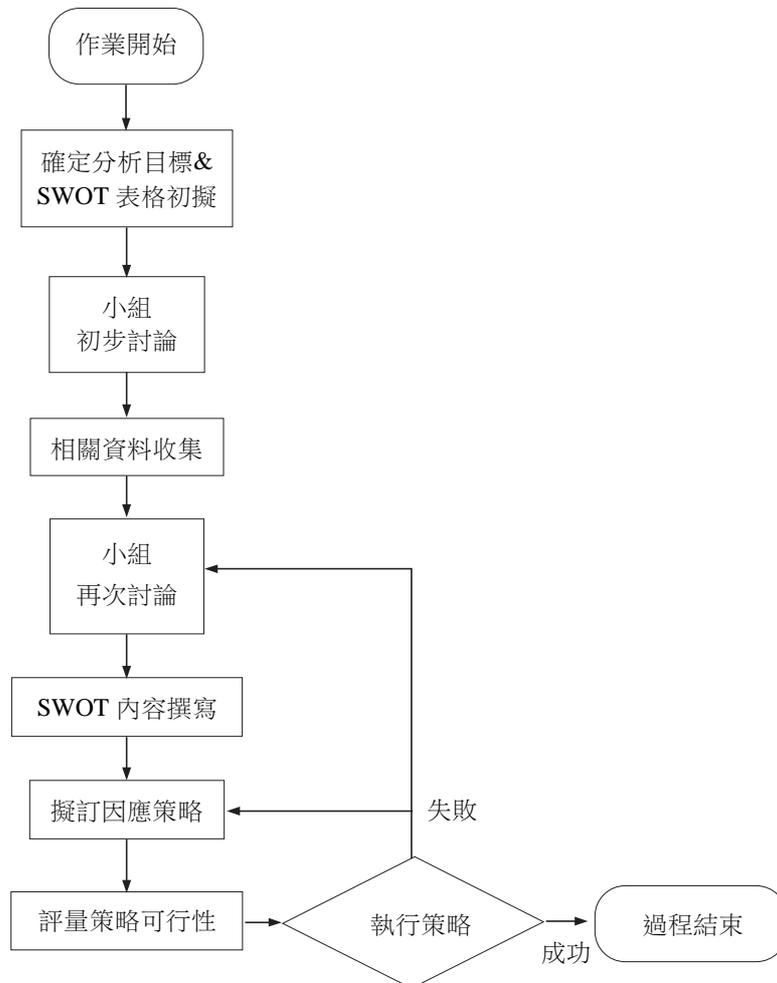


圖 3：SWOT 分析過程及策略執行流程圖

圖 4 甘特圖顯示在時間背景之下，SWOT 四方面所著重的內容各佔多少時間長度，其彼此是否有關聯，頗值得研究者注意。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
S		館員年輕有衝勁											
										配合度高			
W								非專業館員比例高					
					館員學科專長不甚符合需要								
O							職務輪調時機成熟						
						招聘並交接具經驗及雙重專長新人							
T			一名參考館員離職並交接業務										
							館員進修經費被刪除						

圖 4：SWOT 之甘特圖

在記錄分析過程、組織資料和擬訂策略方面，圖 5 的表單將可協助主事者具體地完成規劃工作。圖書館分析人員實則可以根據表單之欄位進行任務分配和控管工作進度，亦能將完整紀錄留存，作為後續工作參考。

分析主題或目標			
SWOT (優勢)	(劣勢)	(機會)	(威脅)
自身	自身	自身	自身
外界	外界	外界	外界
利益關係人			
小目標 1		相關任務 1	
小目標 2		相關任務 2	
小目標 3		相關任務 3	
策略 1		資源運用項目 1 參與人員	
策略 2		資源運用項目 2 參與人員	
策略 3		資源運用項目 3 參與人員	
實施期間 注意事項	第一次控管點 控管發現 因應措施	第二次控管點 控管發現 因應措施	第三次控管點 控管發現 因應措施
整體過程績效評量			
改進建議及相關意見			

圖 5：SWOT 策略規劃單 (參考)

此外，從「規劃 (planning)、組織 (organizing)、人事 (staffing)、領導 (leading)、控制 (controlling)」管理五大要件的範疇，茲列舉組織管理上應當考慮的課題：

- 規劃—環境評估、目標訂定、策略設計、人力配置、資源運用……。
- 組織—結構組合、工作劃分、權責釐清、溝通模式……。
- 人事—甄選、任命、待遇、調度、訓練、考核、升遷、保障、退撫……。
- 領導—激勵、授權、權利分配、參與決策、凝聚共識、發揮力量……。
- 控制—績效評估、過程控管、成本控制、目標評量、意見回饋……。

依上述提示，圖書館各部門人員理應明訂其具體課題，作為同仁努力的目標。表 3 即為一例：

表 3：圖書館各部門業務 SWOT 思考課題 (舉例)

<p>行政管理中心</p> <p>S & W：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 是否有能力秉持以讀者為中心的精神制訂各項政策； • 是否有能力以讀者的角度評量各組／個人的表現； • 是否有能力協調館內各組／個人的分歧意見； • 是否有能力促使館內各組／個人學習和提出創意； • 是否有能力解決館內各組／個人呈報的問題； • 是否有能力處理館內突發事件； • 是否有能力改善館內各組／個人工作效率； • 是否有能力積極回應讀者的請求或詢問； • 是否有能力調整組織的架構和任務分配； • 是否有能力察覺外界的種種變化； • 是否有能力反省組織本身以接受外界刺激； • 是否有能力從外部環境中獲取資源。 <p>O & T：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 是否出現可能改變組織整體運作的因素； • 是否出現可能改變館內各組／個人工作內容的因素；
--

- 是否出現可能改變組織經費增減或運用的因素；
- 是否出現可能改變館藏數量和內容的因素；
- 是否出現可能改變館內設備或建築的因素；
- 是否出現可能改變服務項目或內容的因素；
- 是否出現可能改變組織人員士氣的因素；
- 是否出現可能改變讀者對館方形象的因素；
- 是否出現可能改變館方與其他館／相關機構交流的因素。

採訪編目組

S & W：

- 是否有能力定期檢查已完成的目錄資料；
- 是否有能力主動收集和提供介購資料；
- 是否有能力處理緊急介購事件；
- 是否有能力自行編輯特別主題或需要之書目資料；
- 是否有能力協助制定和修改館藏發展政策；
- 是否有能力準確估算書刊採購經費預算；
- 是否有能力蒐集各類有關的書目資料供讀者使用；
- 是否有能力與出版業保持良好互動並取得其協助。

O & T：

- 是否出現可能改變本組業務工作進行的因素；
- 是否出現可能改變相關出版市場生態的因素；
- 是否出現可能改變本館館藏發展政策制定的因素；
- 是否出現可能改變聯合採購的因素；
- 是否出現可能改變書刊請購作業的因素；
- 是否出現可能改變讀者介購事宜的因素。

典藏保管組

S & W：

- 是否有能力維持例行性書刊歸架作業的品質；
- 是否有能力定期進行館藏盤點工作；
- 是否有能力遇讀者詢問時第一時間給予正確的指引；
- 是否有能力及時將已破損的書刊予以修補；
- 是否有能力待歸架之書刊依類號排列整齊以供讀者查找；
- 是否有能力經常進行順架工作；
- 是否有能力察覺書庫區域的安全疑慮；
- 是否有能力應付短時間湧入大量書刊所造成空間不足問題；

<ul style="list-style-type: none">• 是否有能力建立館藏相關統計資料。 <p>O & T :</p> <ul style="list-style-type: none">• 是否出現可能改變書庫／書架空間的因素；• 是否出現可能改變本組業務工作進行的因素；• 是否出現可能改變資料典藏方式的因素；• 是否出現可能改變書庫區域動線流暢的因素；• 是否出現可能改變書庫區域安全性的因素；• 是否出現可能改變書庫區域亮度或溫度的因素；• 是否出現可能改變書刊實體損壞程度的因素；• 是否出現可能改變書刊標示配件的因素。	
<p>閱覽流通組</p> <p>S & W :</p> <ul style="list-style-type: none">• 是否有能力正確而迅速回答讀者指引性問題；• 是否有能力正確而迅速轉介讀者的詢問；• 是否有能力主動協助老弱殘障和初次到館的讀者；• 是否有能力製作／更新供讀者取閱的各項資源利用說明；• 是否有能力維護閱覽區域的秩序及安寧；• 是否有能力及時將讀者的意見傳達給有關部門；• 是否有能力察覺所屬各項設備的損毀和故障情形；• 是否有能力經常檢視並將書刊正確歸位；• 是否有能力應付臨時／緊急狀況；• 是否有能力有效回應讀者的抱怨和責難；• 是否有能力向讀者解釋館方相關的規定；• 是否有能力規劃閱覽區域的空間陳設和佈置。	
<p>O & T :</p> <ul style="list-style-type: none">• 是否出現可能必須改變向讀者傳遞訊息的因素；• 是否出現可能改變閱覽席位供需的因素；• 是否出現可能改變本組業務分配調度的因素；• 是否出現可能改變讀者借還書刊手續的因素；• 是否出現可能改變讀者閱讀方式的因素；• 是否出現可能改變管理讀者使用書刊權限的因素；• 是否出現可能改變閱覽空間陳設佈局的因素。	
<p>參考資訊組（含館際合作）</p> <p>S & W :</p> <ul style="list-style-type: none">• 是否有能力答覆讀者關於館方資源利用的問題；• 是否有能力答覆讀者關於資訊蒐集方法的問題；• 是否有能力答覆讀者關於知識產生的問題；	<ul style="list-style-type: none">• 是否有能力給予讀者適當的教育訓練；• 是否有能力提供不同學科領域的專業諮詢服務；• 是否有能力協助不同類型讀者使用電子資源；• 是否有能力耐心地協助讀者克服檢索的困難；• 是否有能力察覺各種資料庫檢索方式及檢索指令的改變；• 是否有能力協助遠端讀者；• 是否有能力管控文件傳遞的流程和效率；• 是否有能力保持文件印刷的良好品質；• 是否有能力不斷發展與尚未合作館／機構的關係；• 是否有能力對讀者提出需求時正確而有效地回應；• 儘可能迅速連絡讀者取件；• 當讀者提出需要時可以送（寄）件給讀者；• 可以透過不同方式傳遞文件給讀者；• 讀者提出疑問時可以親切而有效地回應；• 文件取得過程有困難時主動聯繫讀者並提供建議協助解決；• 對首次利用館舍的讀者作必要解說；• 是否有能力解決特殊情況所衍生的問題；• 是否有能力排除資訊設備軟硬體故障；• 是否有能力訓練其他部門的同仁；• 是否有能力為讀者編製／更新淺易操作手冊；• 是否有能力兼顧不同形式的諮詢需求。 <p>O & T :</p> <ul style="list-style-type: none">• 是否出現可能改變館員繼續教育的因素；• 是否出現可能改變諮詢服務運作的因素；• 是否出現可能改變電子資源利用的因素；• 是否出現可能改變讀者認知參考服務內涵的因素；• 是否出現可能改變讀者與館員互動的因素；• 是否出現可能改變參考資料收集與擷取的因素；• 是否出現可能改變參考團隊整體運作的因素；• 是否出現可能改變本館與其他機構／單位合作的因素。

透過以上諸項實務作法舉例介紹，當可更加明瞭SWOT為一看似簡單實則豐富的資料分析和整理工具，並且可以搭配其他目的而成就整體計畫。研究者可以本於SWOT分析技術的原理，視需要賦予所關注的對象要點，不必拘

泥在既有的格式，更無須將他人的分析項目一成不變地全盤套用，畢竟SWOT只是工具，而非研究結果，如前所述，其主要功能在於協助研究者更清楚認識各方面的環境影響因素，以擬訂有效的改善計畫和回應方案。

伍、結語

本文首先仔細介紹SWOT分析法的理念和用法，次及其在於圖書館組織管理方面的可能應用情況，偏重實務價值的探討，提供啟發性的見解，並建構一SWOT分析參考模式（見圖1），期有助於館方運作。

此外，針對SWOT策略之擬訂，本文對圖書館方面提出以下建議：

1. 善用優勢和保持優勢：善加利用現有優勢就是充分運用資源槓桿的策略，例如某大學的圖書館享譽全國，足為同道標竿，館藏豐富新穎，資訊設備齊全，專業陣容堅強，服務切合需要等，該館利用其聲譽和資源的優勢，開設許多短期的訓練課程（譬如在職學分班），賺取經費，同時，爭取補助舉辦中大型研討會，增益其影響力，甚至出版專業刊物，成功地行銷圖書館。圖書館看似較為靜態，不若企業經營時時刻刻面臨競爭壓力。然而，根據組織發展的觀念，越沒有迫切壓力的組織，越需要自我反省及調適，使能持盈保泰，進而穩健發展。館方應把握自身的優勢，如果優勢是在設備方面，則必須仔細評估該設備之使用情形以及毀損汰換之估計，俾作維修保管及預算編列之規劃事宜；如果是在人力素質方面，則應當透過合適的管理手段以及資源供應，以作為人員士氣和技能的堅實後盾。
2. 尋求替代方案以彌補劣勢：利用其他方法替代較弱的方案。例如鄉鎮圖書館在人力和經費上皆十分薄弱，無法周全地服務幅員遼闊的全體鄉民，因此透過網路資源和圖書巡迴服務車雙方面進行檢索和借閱服務。此外，多利用合作圖書館之間的關係，進行書刊互換互借已經行之有年，足見其實效。除了在

圖書館界努力，館方亦可與其他相關機構團體和廠商合作，創造雙贏局面。

3. 結合自身優勢擴大機會效益：圖書館在各方面應細察自身的優勢，設法利用優勢再創造優勢，譬如館藏經費成長穩定，館方可以藉此優勢健全館藏發展政策和選書小組功能，促使後者成為館方另一優勢；此外，在毫無優勢的方面，掌握機會營造新的優勢，譬如館方在自動化方面毫無優勢，因機會經由自動化系統之設置，圖書館得以進行系統化的書目管理以及讀者資料控管，使目錄檢索和資料管理方面都有初步的優勢基礎。又如利用結盟及合作管道發展新的機會，並且把握機會的時間點，否則機會流失，殊為可惜，甚至轉成威脅。外部評鑑和關鍵長官蒞臨也是一種機會，館方藉此爭取奧援。母機構規劃發展大計或舉辦大型事件亦為機會，可藉以鍛鍊業務，擴大成果。
4. 扭轉威脅成為助力：圖書館經常面臨大大小小的挑戰，大者足以威脅其生存和發展，以資訊科技設備來說，圖書館通常無法與坊間網咖店、資訊公司或店家相比，但館方可以強調其親切性、周到和專業的服務，以及日益強大的館際合作資源，而將設備因素變得不是很重要，順勢提升館員的服務意識，轉換圖書館消極陳腐的刻板印象，建立群眾心目中新的品牌形象。

作為一種環境分析的工具，SWOT其實可用於多面向，不只在於組織自身能力的分析和外來事件分析，甚至可以用作前景預測分析；分析所需資料的來源是多種管道，既不只聽一面之詞，也不是在一個時間點就輕易完成。SWOT不但具備彈性運用的特質，也能啟導分析之後的規劃和評估工作，使發展和調適工作可以繼續。總之，欲善用SWOT工具必須活用它，也就是掌握其特性，不作膚淺應付工作，也不拘泥傳統片段陳述，而是配合其他條件來運用它，扮演積極的角色，創造相輔相成的宏大效果。

【附註】

- 註 1：Bartol, K. M., & Martin, D. C. *Management*. New York：McGraw Hill, 1991.
- 註 2：謝寶媛，「行銷圖書館與資訊服務」。《圖書與資訊學刊》27（民國 87 年 11 月），頁 40-54。
- 註 3：同註 1。
- 註 4：Eurostat. "Use and practice of SWOT analysis". 2001. <http://www.paris21.org/Doc/TT03/SWOT.doc>
- 註 5：Glocal Vantage. "Benefits of a SWOT Analysis". <http://www.glocalvantage.com/SWOT/page3.html>
- 註 6：同註 4。
- 註 7：Glocal Vantage. "Guidelines for a SWOT Analysis". <http://www.glocalvantage.com/SWOT/page4.html>
- 註 8：Glocal Vantage. "SWOT Analysis Process". <http://www.glocalvantage.com/SWOT/page5.html>
- 註 9：Miller, Scott. "Have You Done Your SWOT Analysis Lately?" http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_SegArticle/0,4621,296247,00.html
- 註 10：彭文賢，*行政生態學*。臺北市：三民，民國 77 年，頁 58-59。
- 註 11：在此另舉一例介紹—"SWOT Analysis of Public Libraries Australia in the next 6 months".

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • 1,700+ outlets and mobile libraries • total national coverage • stakeholder commitment • money available • CASL support • represent all size libraries • good will in the community 	<ul style="list-style-type: none"> • disparity (size, opening hours, staff, systems etc) • 3-tier government • voluntary membership • 600+ councils to coordinate • homogeneity (members mostly from government) • untried organisation (no market presence, no products) • history of 3 failed attempts 	<ul style="list-style-type: none"> • build on councils' relationships • sponsorship • partnerships • focus on social capital • new organisation • federal and state governments want access to outlets • redefine relationships between libraries eg local/state/national • expand service provision • attract \$\$\$ for new services • national email / discussion list 	<ul style="list-style-type: none"> • lack of support • not enough money • hire a wrong person as Project Manager • ALIA not on board • ALGA not on board • time constrains to deliver • poor communication with members

資料來源：Public Libraries Australia workshop (22 February 2002 Adelaide)
 <http://www.nla.gov.au/apln/adelaide_workshop020222.doc>