

二十一世紀初期澳門圖書館事業 整體規劃的策略

王國強*

1. 前言

二十一世紀初期澳門圖書館事業整體規劃的策略，是透過定名為“澳門知識工程”計劃為主導思想，成立圖書館管理局，對澳門圖書館各項功能進行規劃與管理，並建立“澳門資源網”，組成地區合作組織及將資源網路化，實現資訊滿濠江。本文重點在說明二十一世紀初期澳門圖書館事業規劃的目的、目標和策略規劃的設定方向，以及說明成立“圖書館管理局”和“澳門資源網”的意義與功能。

2. 二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的目的

目的是為任務的次級表述，主要對所要完成任務之結果的廣義陳述。制定二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的目的之方法，須以二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的任務為依據。但由於不同的規劃範圍及不同類別的圖書館各有不同之任務組合，因此各有不同的目的。

2.1. 二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的整體目的

1. 維護知情的權利和閱讀的自由；

* 北京大學信息管理系博士、澳門大學圖書館助理館長、澳門圖書館資訊管理協會理事長、澳門社會科學學會副理事長

2. 推動終身學習，提高全民的教育及文化的素質；
3. 以各種管理的技巧、科學技術來發展圖書館與社會之間的關係；
4. 向全球化與無牆的圖書館邁進；
5. 延續中西文化交流的角色。

2.2.二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的個別功能的目的

依照澳門圖書館事業發展的任務，確定圖書館六項功能規劃的目的，包括：

1. 澳門圖書館組織與管理制度發展規劃的目的；
2. 澳門圖書館公關及行銷發展規劃的目的；
3. 澳門圖書館資訊媒體建設規劃的目的；
4. 澳門圖書館書目控制發展規劃的目的；
5. 澳門圖書館閱覽與典藏服務發展規劃的目的；
6. 澳門圖書館資訊諮詢服務與資訊素養教育發展規劃的目的。

3.二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的目標

目標是為達成目的之具體方向的指引。二十一世紀初期澳門圖書館事業發展之目標，是作為達成二十一世紀初期澳門圖書館事業發展目的之具體方向的指引，可分別從整體目標及個別目標來完成，並以短程目標及遠景目標為進度。

3.1.整體目標

從行政、管理、專業及資源四方面設定澳門圖書館的整體目標，以成為：

1. 澳門市民隨時獲取知識之資訊中心；

2. 澳門市民確認自我增值及終身學習之教育中心；
3. 澳門市民養成良好的閱讀風氣之素質中心；
4. 澳門市民生活不可缺少之文化中心；
5. 東西文化延續之交流及保存中心；
6. 圖書館學人才及技術之教育中心。

3.2. 個別功能的目標

根據圖書館個別功能規劃的目的，劃分為六個個別功能的目標，包括：

1. 澳門圖書館組織與管理制度發展規劃的目標；
2. 澳門圖書館公關及行銷發展規劃的目標；
3. 澳門圖書館資訊媒體建設規劃的目標；
4. 澳門圖書館書目控制發展規劃的目標；
5. 澳門圖書館閱覽與典藏服務發展規劃的目標；
6. 澳門圖書館資訊諮詢服務與資訊素養教育發展規劃的目標。

4. 二十一世紀初期澳門圖書館事業發展策略的設定方向¹

二十一世紀初期澳門圖書館事業發展策略的設定方向主要以政策、經營專業及資源四個層面為發展方向。以一個名為“澳門知識工程”計劃作為主導思想，建立澳門圖書館管理的模型，以集中式管理，按功能分工，讓各類型圖書館以合作的方式組成“澳門資源網”，共同制定未來的發展政策，推動“澳門知識工程”的計劃。

1. 吳美美，〈領航文件與圖書館事業白皮書研擬過程〉，《台灣圖書館學會會報》，64（2000），第61-72頁。

4.1.政策設定的方向

4.1.1.政策面

主要針對澳門圖書館發展政策的工作之推動，以法律之依據為發展策略，其內容如下：

1. 推動圖書館法及標準：建立法制與法規，制定圖書館之標準，以此作為發展圖書館事業之基礎；

2. 健全澳門各類型組織與管理體系：根據資訊時代的需求，確立各類型圖書館及其主屬單位之使用權限、部門職能、職位層次架構、人員編制、工作分工、組織文化和財務及管理制度；

3. 促進終身學習：推行全民資訊素質的教育，建立學科知識系統，養成終身學習的習慣，實現“澳門知識工程”計劃；

4. 提升消閒文化的素質：推動全民消閒文化的發展，公佈“濠江滿書香全民閱讀計劃”，形成閱讀風氣；

5. 發展各項政策計劃的綱領：積極擬定各類型圖書館及各功能領域的發展規劃綱領。

4.1.2.管理面

從圖書館事業管理的方面，發展完善圖書館組織與制度之策略，其內容如下：

1. 推行優質管理：各類型圖書館致力通過全面優質管理之檢定，推行服務承諾與公僕精神，作為向讀者提供高品質的資訊服務的基礎；

2. 加強經營管理的技能：各類型圖書館應掌握現代化管理技術，訂定工作目標，確實執行規劃和實施與績效評核程序；

3. 促銷圖書館業務：重視市場調查與研究工作，瞭解社會所需，不斷推出各種圖書館業務之促銷計劃，推廣各種業務之成效，建立圖書館與社會之良好公共關係；

4. 建立協調與整合制度：制定各種分工共用的整合政策，成立“澳門資源網”的合作組織，加強各館與讀者間之溝通，從而達至一個高效能的管理文化。

4.1.3. 專業面

雖有船堅炮利，若無人才亦無法發揮其功能，所以二十一世紀初期澳門圖書館事業發展應著重專業人才之培養與引進，向專業策略發展，其內容如下：

1. 加強專業培訓：規劃專業課程，提供館員繼續教育之機會，培養專業能力；
2. 推動專業制度：制定圖書館服務專業規範及宣言，建立專業形象；
3. 完善輔導體系：建立完善的輔導制度，向各類型圖書館提供圖書館專業訊息及營運輔導工作；
4. 引入外地專材：海納百川，廣延各地圖書館專才來澳門工作，解決澳門圖書館專業人才短缺的問題，延續過去澳門圖書館具有中西文化相容之特色。

4.1.4. 資源面

所謂資源，根據康特（Allen Kent）所下的定義：凡可以選用任何「事物」、「人」或「行動」來滿足需求者，均為資源²。而費拉（Allen B. Veanes）更指出，共用的資源可為金錢、人力、技術、紙張、組織與社會結構、環境、管理技能、硬體和軟體。³可見二十一世紀初期澳門圖書館事業發展在資源方面應是以資源共享的前題下，擬定資源策略，其內容如下：

1. 凝聚政治資源：增加社會力量及政治環境對圖書館事業發展之支援，如獲取澳門行政機關、立法會議員、民政委員、直屬單位、民間社團及對社會具有影響力人士的支援；

2. Allen Kent, Thomas Galvin, ed., *Library Resource Sharing*, New York, Marcel Dekker, Inc., 1977, 139-140. 轉引自沈寶環，〈資源共享圖書館事業新趨勢〉，《中國圖書館學會會報》，37（1985.12），第17頁。

3. Efrem Sigel and Others, *Books, Libraries and Electronics*, New York, Knowledge Industry Publication, 1982, 100-101 轉引自沈寶環著，〈資源共享圖書館事業的新趨勢〉，《中國圖書館學會會報》，37（1985.12），第17-18頁。

2. 加強人力資源：合理調配及增加澳門圖書館的人力資源，充實基層及專業人力；

3. 廣闢財政資源：努力開拓財源，節省不必要的開支，成立各項功能發展的保障基金；

4. 引進技術資源：引入現代化網路及圖書館新技術，啟動“澳門資源網”中的各項自動化計劃，建立各類型的圖書館網路服務系統；

5. 優化館藏資源：建立各館的館藏特色，推動文獻資源數位化及網路化，以融合中西文化與實用需求為一體；

6. 實現共用資源：制定各種共用及合作發展計劃，結合各館力量，整合社會及資訊資源，建立強大的合作網。

4.2. 整體策略

雖然各功能業務的功能不同，但因有部份功能是相通，所以規劃未來整體發展策略亦有共同發展的方向。

4.2.1. 整體政策策略

1. 長期發展澳門圖書館事業的標準化、現代化和網路化；

2. 立法強化澳門圖書館事業在文化及資訊為業的功能及其角色之定位；

3. 成立圖書館管理局，以統籌、執行、協調及評估圖書館事業的發展，制定及維護地區資訊政策；

4. 優先制定各項圖書館功能的工作政策、法規、工作指引及其相關之標準；

5. 根據各類型圖書館的現況，規劃未來各項圖書館功能的政策策略；

6. 建立區內合作體系，規範合作館的權利與義務，達致符合公平、共用和共建的原則；

7. 加強區外的合作與交流，建立國際形象，從而推動本地圖書館事業之發展；

8. 引入服務營銷理念，強化圖書館推廣及公關業務。

4.2.2. 整體管理策略

1. 建立澳門的圖書館管理體制，以功能中心推動各類型圖書館的功能發展；
2. 簡化行政管理程序，提高品質，實行現代化作業管理；
3. 制定非專業及專業館員工作職務大綱及工作指標；
4. 制定評鑒制度，評估及監察圖書館事業的績效；
5. 採用以讀者為中心、以人為本的管理，從而實現資訊大同。

4.2.3. 整體專業策略

1. 全面開展諮詢輔導及分享參考資源的工作，推動學術研究；
2. 制定圖書館員專業資格、守則、規劃、培訓及協調人力資源發展；
3. 開發適合澳門圖書館情況的圖書館管理的自動化系統；
4. 有計劃地開辦圖書館管理技術的培訓課程，以配合新時代的變革。

4.2.4. 整體資源策略

1. 加快網路及自動化系統的應用，提高工作效率及專業形象；
2. 加強現代化設施與技術，節省人力資源，提升服務質量；
3. 開發社會的人力與財力的資源，讓全澳市民共同參與圖書館事業的發展；
4. 集中統購相關的設備、參考資源，降低成本，避免重複；
5. 開展收費服務，穩定收入來源；
6. 建立“澳門資源網”，以備各館及市民查用；
7. 為節省人力成本，部份工作可考慮由代理商承包或聘請義工協助；

8. 延攬外地有經驗的資訊媒體建設專家來澳，協助規劃及培訓本地專業人員。

5.二十一世紀初期澳門圖書館事業規劃實施方式

5.1.前言

為了使澳門政府全力推動圖書館事業的發展，圖書館界應成立的一個圖書館事業發展組織，邀請各界知名人士參與，合力發展二十一世紀初期的澳門圖書館事業，並以“澳門知識工程”的計劃作為行動的代號，依前述的圖書館使命、任務、目的和目標作為策略規劃的哲學理念。先取得圖書館界業者的全力支援，再向公眾及各界推動知識工程的重要性，預計約需要兩年的醞釀期，各界才會開始接受及認識圖書館事業發展的意義，以及其對社會發展的關係。本節及以後的內容是假設澳門社會各界對圖書館事業的發展有一定支援的前題下，說明二十一世紀初期澳門圖書館事業發展的策略規劃。希望建立一個完善的圖書館事業管理體制，發展及推動圖書館活動的管理機制，運用管理機制的各層次管理機構及其設置方式，形成管理制度。⁴ 以下筆者建議在推展澳門圖書館事業發展時，應設立一圖書館事業管理機構作為整個發展計劃的指揮中心。

5.2.成立澳門圖書館管理局，統籌全澳圖書館的發展。

5.2.1.前言

圖書館管理機構是圖書館活動的協調和組織機關，它是由推動圖書館活動的管理機制的選擇決定的。一般來說其設置的方式可有：1.採用行政直線式領導，由上一層次的管理機構集中行政權力來領導，如教育暨青年局、文化局、民政總署等上級領導部門，直接領導不同的圖書館；2.按照社會職能設置，管理主權集中基層，集中在各圖書館之下。成立各種領導

4. 曾倫興，《論我國圖書館事業管理體制的基本要素》，《圖書情報事業情組織與管理論文選》，北京，書目文獻，1991，103頁。

部門，客觀上各種管理機構一般不與行政層次相關，而是與圖書館社會職能的發揮有關，通過法律、政策、計劃、經費、評審、監督及資訊管理對圖書館活動進行控制。這種設立的方式主要運用法律性的權力機制、利益機制、競爭機制及榮譽機制等作用推動圖書館活動的進行和發展。⁵

5.2.2. 原因

長期以來，澳門圖書館界一直渴望以集中管理體制來發展圖書館事業，憧憬未來可以得到很大的資源補助，專業地位受重視。九十年代中葉，澳門圖書館暨資訊管理協會（以下簡稱“澳門圖協”）成立；澳門回歸以後，中央圖書館大力發展公共圖書館事業，可是兩者的影響力並未足以引起社會對整體圖書館發展很大的關注。參考外國圖書館發展成功的經驗，設立一個對全澳圖書館事業規劃的統籌機關是有其必要的價值，現說明如下：

1. 澳門中央圖書館的面向面太窄，權力有限。

中央圖書館組織章程中對其角色之定位為地區性圖書館，具有各館學習榜樣之功能。可是由於該館的職權只是隸屬於文化局下的廳級部門，單是推動其轄下分館的館務已非常吃力，若要統籌全澳各類型圖書館的發展，其面向的層面太闊，跨越局級或其他廳級的部門多，其職權與資源是沒法應付。

2. 澳門圖協只為民間社團，而且專業職能不高。

澳門圖協為民間社團，沒有專職的工作人員，加上理事會及監事會均在澳門各圖書館任職，經常發生協會職務與本身圖書館職務混淆及角色衝突現象，形象不鮮明。此外，該會過去的活動只集中於聯絡圖書館從業員及推動專業教育與培訓，而會員入會的資格寬鬆，沒有團體會員，專業性不強。其組織之特性與權限，只能以協調的角色推動全澳圖書館發展，可是因目前圖書館的狀況混亂，故有必要以一個有相當實權的單位來重整各館館務，然而，現時圖協的功能是不足以應付此變革。

5. 同前註。

3.各專家委員會屬兼任形式，只具諮詢角色。

澳門公共行政制度中常設有不同類型的委員會，如教育委員會、環境委員會...等，部份委員會都是由知名人士或由政府委任的人士所組成，他們以兼職形式擔任職務，而且任期有限，以諮詢的角色為主。由於澳門本地對圖書館功能職務認識的知名人士不多，恐怕若由委員會來領導的工作小組，以外行人領導內行人，可能會處處阻礙專業人士的意見，所以澳門的情況是不適宜以委員會來作主導機構。

4.成立獨立部門，全權規劃。

由於圖書館的服務大多數是免費的，其經費主要來自澳門政府或各圖書館的母機構的撥款，因此圖書館管理機制採用行政直線式管理較為理想，可是目前各館分屬不同的局級或社團管理，管理機構重疊，出現業務分割、資源浪費及各自為政的現象，幸好的是大部份的政府部門及私人圖書館是屬社會文化司的管轄範圍。澳門可參考新架坡成立圖書館管理局的經驗，在社會文化司下設立一個局級部門，以局級的行政權力及社會職能協調的方式，推動全澳圖書館事業的發展。

5.2.3.澳門圖書館管理局的功能

設立圖書館管理局，實作為澳門圖書館事業的總指揮部，建議其功能如下：

1. 負責規劃、執行、推動和監督二十一世紀初期澳門圖書館事業發展；⁶

(1) 制定圖書館發展的方針政策，建立各類圖書館及其業務領域的制度；

(2) 審議圖書館工作計劃，並監督圖書館對計劃之完成；

(3) 向圖書館界反映讀者的意見，對圖書館作服務評價，改進工作建議；

6. 李廣健，〈略論我國圖書館事業管理體制的發展方向〉，《圖書情報事業的組織與管理論文選》，北京，書目文獻，1991，115-130頁。

- (4) 協調圖書館事業發展，對協作、共用等提出行政指引或建議；
- (5) 協調資源之分配；
- (6) 建立圖書館專業及輔導體系；
- (7) 推動“澳門知識工程”計劃，提升全民的知識管理技能與閱讀風氣。

2. 下設六個功能中心、中央圖書館及各種委員會。

(1) 中央圖書館

由於組織架構改變，現有中央圖書館的ISBN中心、修護部門，部份編目部門人員將調撥到管理局工作。中央圖書館將致力發展地方性圖書館及公共圖書館的功能。此外，可開設更多的社區圖書館、分區圖書館及籌建總館。

(2) 六個功能中心

a. 管理中心

下設圖書館法制及標準組、圖書館管理輔導及資訊技術組、人力資源組、調查及業務評估組、圖書館資訊技術協調組、總協調辦公室及附設資源及培訓中心、法制及標準工作委員會、專業認可專家團、合作管理組織工作委員會及管理中心專家顧問團。

b. 推展中心

下設圖書館公關新聞傳播組、市場推廣組、活動製作組、公關及行銷輔助及資訊技術組、事務統籌辦公室、專業合作推展組織工作委員會及推展中心專家顧問團。

c. 徵集中心

下設資訊媒體建設規劃及協調組、資訊媒體統購及交換組、資訊媒體建設輔導及資訊技術組、事務統籌辦公室、附設ISBN中心、合作徵集組織工作委員會、館藏建設政策工作委員會及徵集中心專家顧問團。

d. 書目中心

下設書目控制規劃及協調組、書目控制輔導及資訊技術組、名稱規範及書目品質管理組、書目著錄組、事務統籌辦公室、合作書目控制組織工作委員會及書目中心專家顧問團。

e. 服務中心

下設閱覽及典藏服務規劃及協調組、館際合作及文獻傳遞組、閱覽及典藏服務輔導及資訊技術組、事務統籌辦公室附設複製及修護中心、寄存及儲存中心、合作閱覽及典藏服務組織工作委員會及服務中心專家顧問團。

f. 資訊中心

下設資訊服務規劃及協調組、資訊素養教育及課程設計組、資訊服務輔導及資訊技術組、事務統籌辦公室、合作資訊諮詢及資訊素養教育工作委員會及資訊中心專家顧問團

(3) 各種工作委員會

a. 圖書館事業發展委員會

各國在發展全國性的圖書館政策與制度時，均設立全國性的圖書館委員會負責協調工作。以臺灣的經驗為例，1999年以圖書館專家、教育部門主管及圖書館界代表等30人成立“圖書館事業委員會”，其任務如下：

- (a) 研訂圖書館標準；
- (b) 制定圖書館資訊發展政策；
- (c) 規劃全國圖書館服務系統與技術規範；
- (d) 推動圖書館利用教育；
- (e) 負責評鑑圖書館的工作表現和效能。

因此，為了加強本澳圖書館事業發展的影響力，引進新的全面參與式管理哲學，亦有必要在本澳設立一圖書館事業發展委員會，對圖書館管理局的工作及圖書館事業的整體發展提出意見。

b. 專家顧問團

功能中心的人員不是萬能博士，專業的問題應由專家回答才能事半功倍。各功能中心致力建立本地人才庫，由圖書館管理局局長頒發榮譽顧問狀，邀請各學科各行業的權威人士、各種文化康樂活動的“發燒友”作為學科專家顧問團的成員。各中心將以定期提供學科資訊作回報，兩年一任，人數不限，務求達到盡用社會上的人力資源的效果。

c. 合作組織工作委員會

各功能中心下設合作組織工作委員會，由參與合作的圖書館選出代表成會合作組織工作委員會，對各功能中心的業務及合作發展政策和合作組織的運作進行監督工作。

5.3. 成立“澳門資源網”，建立館際合作組織。

由於網路化及資源共享的觀念深深影響管理制度，尋找聯盟或合作夥伴已成為企業經營不可缺少的管理模式，雖然合作並不代表可節省金錢，但是對增加效率、佔有市場、改變形象等有很大的影響。所以規劃二十一世紀初期澳門圖書館事業的發展，其中一項重要的策略是成立澳門圖書館的合作組織，稱為“澳門資源網”（Macao Resource Net，簡稱 MRNET），以下為該合作組織的介紹。

5.3.1. “澳門資源網”的組織結構

目前澳門沒有一個圖書館有足夠的力量來凝聚一個有規模而可長期運作的館際合作組織，所以為了實現資源共享的理念，由專責協調圖書館事業發展的圖書館資訊管理局來主導，成立“澳門資源網”，可增加醞釀成立的時效性，形成一個半官方式的合作組織，由該局負責“澳門資源網”的行政運作與決策，邀請會員館參加合作組織。

組織結構是依圖書館管理局的功能中心分為六個子合作系統，包括澳門圖書館管理合作組織、澳門公關及行銷合作組織、澳門資訊媒體徵集合作組織、澳門書目控制合作組織、澳門圖書館閱覽與典藏合作組織和澳門資訊諮詢與資訊素養教育合作組織等六個組織，合組為“澳門資源網”。

每一個子合作組織以會員制方式招募會員，分為普通會員館及核心會員館兩種。為了使合作組織更有代表性，各功能中心將邀請在該功能領域上較為重要的圖書館成為核心館，而澳門中央圖書館因改屬於圖書館管理局之下，所以成為各功能子系統的當然代表，其他核心館則為四年一聘，可免費享用多種服務。各合作組織將仿照教青局對私校補助以入網津貼學生學費的方式，招募其他圖書館成為會員館，從中協調、提升和輔導各館的工作。各功能的合作組織均設有合作工作委員會，工作委員會最少由有兩個核心會員館、兩個普通會員館，以及圖協代表、兩名市民代表，中央圖書館及該功能中心一名代表組成，負責專案的規劃與推動，制定會員規章，為收費政策、通過會員入會申請等工作進行表決。

5.3.2. 會員館的入網先決條件。

1. 申請入會的會員館必須瞭解自己的經營的政策，考慮館與館、館與讀者之間的需求，並提交一份詳細的書面合作政策，說明其願意參與合作及不願參與合作的專案、範圍與業務，才有資格成為會員。透過各館自我檢討合作的需要過程，才能明確地知道自已的需求，亦能考慮到其他館的需要，經過審慎的思考行為，這樣的合作才較有成效。

2. 各子合作組織的合作內容，必須能考慮到十年、廿年或更長的時間，預計未來及潛在讀者的需求。各合作政策及合約的目標，應確實認清各館所期望的核心活動之重複性，並應定期修訂政策內容，其政策必須明確訂定合作的標準及層次。

3. 會員館有義務向母體機構說明合作計劃的重要性、便利性。圖書館員或重要的關鍵人物應盡量參與合作規劃與管理的目標，並明白具有隨時維護、更新及規劃館藏的責任。會員館應委派瞭解館方政策的管理人員出席各種具有決策性的會議。

4. 會員館必須接受由功能中心輔導員對有關業務質量之監察。

5. 各會員館盡可能避免隨時在任何地方購買合作規定範圍的資源，從而破壞合作的協定。

6. 根據會員館單位的性質、任務、讀者對象、需求、藏書基礎及館藏特點等條件，承擔各種協調工作。

7. 協調各館利益，量力而為，應避免各館因分配不均而被迫選擇或自願選擇一些不完全符合政策的行為。

8. 各會員館的讀者人數，最少要與未參加合作計劃前的數目相同。在資源供應方面，各會員館給讀者滿足需求的數量，最少要和未參加網路前的數量相同。

9. 會員館如參與合作計劃，必須每年有固定投入不少於參加合作前的經費作運作，計劃的經濟模式應全面顧及如何節省經費與開支。

10. 必須設有固定的工作人員組織，以最恰當的經費與人力資源來應付館際間的要求，有效地傳遞資源。

11. 必須設定有效的溝通工具與渠道，以便各館隨時溝通聯絡。

12. 共同制定鼓勵與懲罰的政策，計劃須獲得各成員館的最大支援和最少阻礙，並應與各地區的計劃，互相協調，使利益衝突減至最低。

5.3.3. 會員館的權利

1. 為了更有效推動各合作組織的運作，各組織需設有工作委員會，會員館享有對工作委員會的選舉權、監察權和罷免權。

2. 參與制定澳門地區書目控制標準的發展與規劃。

3. 根據自身單位的性質、任務、館員專業能力及其它標準，承諾可擔當的義務範圍。

4. 藉著合作的過程，減少各館獨自營運的成本。

5. 可享受由中心提供之定量定次服務，包括提供有關該功能領域的最新資訊及專家意見；協助制定各館的相關領域政策及各項工作指引；統購區外出版品或設備；免費獲取每年定數定次的輔導及在職培訓課程、業績報告及書面建議以及免費獲取本計劃的出版品。

6. 會員館透過合作權限之規定，使用資源中心內的資源、設備及服務。

7. 會員館可依其權限高低存取“澳門資源網”上的資源。

8. 可向中心申請免費或貸款，補助相關活動的開支。

9. 會員館如欲超次超額使用中心提供的服務，可選擇不同收費的計劃來獲取。

5.3.4. 會員館的義務

1. 建立及維護彼此公認的標準紀錄，限制會員館刪除已建的檔案資料的權限。

2. 會員館有義務依據合作組織的條款履行義務，包括繳交會員年費；提供各種參考資料及特定的館內資源；統一購買圖書館資源及設備；接受由各中心指導員對其業務質量之監察、考核與獎評。

5.3.5. 合作組織的優點與特色

1. 會員館享有自主權決定是否參與合作組織，由於澳門的圖書館各自為政的現象普遍，且有近半數為私人辦館，除了部份較重大的工作，如圖書館法、圖書館標準以外，澳門政府很難以政府行為干涉各館內政，但事實上大部份圖書館由於欠缺專業人員、經費...等因素，導致專業素質低，圖書館形象惡劣等負面影響。為了使各館能有效地依循理想的圖書館制度運作，保留其自主權，但又得到各方的支援，可仿照教育暨青年局設立學校教育網的方式，組成“澳門資源網”，讓各館自由簽約參加合作組織，實現資源共享的理想。

2. 圖書館管理局只為中介角色，其主要的職責是協調各館的館務和承擔統購資源的責任。該局不可能負擔全澳圖書館的資源及運作的工作，若是真的如此，便會失去各館的特色，違反管理學上參與管理的原則。

3. 各合作組織的聯繫與管理主要是透過“澳門資源網”來監察及交易，並解決各會員館金錢上交易之困擾，基本上應採用EDI的理念來經營。

4. 部份服務可開放給非會員館、公眾和區外單位。以收取全費方式提供課程，增加收入來源，但亦可考慮一些特殊情況而免費提供課程。

5. 由於合作組織主要是由各合作館來分擔責任，往往造成很大的人力及資源的困擾，而“澳門資源網”的功能是協調所有合作組織成員的行政

工作，再由各功能中心及圖書館管理局來承擔責任。會員館履行其權利與義務外，還可分享其服務。

6. 各館可按其經濟能力、實際需要而加入不同功能中心所下設的合作組織或其中某項子合作計劃，自由度大。但為了保障合作組織的穩定性，各館必須簽訂三年合作期的合約，以便各方之規劃。

7. 合作組織的目的是推動各館走向全球化及網路化的理想，所以期望中的行政運作採用無紙的作業和資源電子化的形式。

6. 結語

本文說明澳門圖書館事業發展的規劃之目的、目標及具體的推行措施，提出成立“圖書館管理局”，合併澳門中央圖書館成為其中一個部門，並成立六個功能中心以領導圖書館事業的發展。澳門因為地方小，圖書館不多，如以功能來劃分工作職能，將較以圖書館類型來劃分更為清晰。若以類型劃分，因大專圖書館的數量太少，不利分工。相反，若以功能來劃分，每個圖書館基本上可有六個功能業務，其參與及影響的層面則更廣，加上在各功能中心內設合作組織及專家顧問團，更可發揮管理、輔導及監察之功能。

