


管理績效篇



鄉鎮圖書館服務價值的評鑑

楊美華 教授

 國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所教授

一、前言

衆所周知，一個現代化、系統化與科學化的評鑑，起源於美國的教育方案評鑑。Dr. Marvin Alkin 與 Christina Christie 在 2004 年出版的「探究評鑑起源」(Evaluation Roots)專書中指出，方案評鑑理論根基在於對政策的績效責任制與管控目的，以及如何可對社會現象更有效且系統化的研究；依據其評鑑理論樹狀圖(evaluation theory tree)的分類，評鑑學者在建構評鑑理論時，有三大不同分歧：方法論(methods)、運用(use)、價值(valuing)等。(黃曙東，評鑑學術巨擘 Dr.Daniel Stufflebeam，評鑑雙月刊 2006.9 第 3 期)

書中並分別介紹在這三類分枝中影響評鑑理論、實務的代表性人物，其中評鑑「方法論」的代表人物乃評鑑之父 Dr. Ralph Tyler；而評鑑「價值」因 Dr. Michael Scriven 的持續投入、反思而深化、彰顯。至於評鑑的有效「運用」，則因 Dr. Dan Stufflebeam 近 40 年的研究與實踐，更符合目標導向與管理績效的功能。

評鑑是圖書館經營重要的指標，它可做為圖書館未來發展的依據。評鑑所面臨的問題包括理論與實務兩方面，理論是指評鑑概念的釐清、評鑑模式與評鑑方法的探討。評鑑一詞代表了品質與價值，

它有量化 (quantitative) 與質化 (qualitative) 兩種向度。

二、評鑑的意義與目的

1. 評鑑的意義

評鑑即評量 (evaluation as measurement)，評鑑是目標與表現一致程度的確認 (evaluation as determining congruence)，評鑑是專業判斷 (evaluation as professional judgment)，評鑑是提供資訊 (information) 以做為決策 (decision-making) 依據的觀念。

評鑑是一種行政管理的工具，也是一個有系統、正式的過程，包括一系列的步驟與方法以蒐集和分析各種有關的客觀資料，測量某一機構達成其目標的進展程度。提供決策者做為選擇合理方案的參考依據。

2. 評鑑的功能

- (1) 激勵的功能：可促進機關團體或個人努力向上，以求最佳之績效。
- (2) 回饋的功能：即檢討反省，蒐集資訊，提示希望達成之成果，提供各項計劃與決策有用之資料。
- (3) 評量的功能：根據事實確定其價值，評斷其成就。
- (4) 改進的功能：評鑑的目的在改進，改進的決策應由機構全體共同參與，評鑑的實行是群體而非個人可完成。
- (5) 品管的功能：評鑑可使產出維持一定水準，亦即對整個計劃之

執行歷程，具有品質管制的作用。

- (6) 診斷的功能：評鑑透過對現存資料的蒐集和分析，可指出計劃活動或情境中之問題和困難，作為改進依據。

3. 評鑑之特性

評鑑具有導向性（orientation）、整體性（totality）、繼續性（continuity）、實證性（empirical）、差距性（discrepancy）、關聯性（context），評鑑能落實於行動中，才是評鑑最終之目的。

4. 評鑑的條件

- 評鑑應當是有用的（useful）：評鑑可協助被評鑑對象確認其優點與缺點、問題所在及改進的方向。
- 評鑑應當是可行的（feasible）：評鑑應運用評鑑程序，並有效的予以管理。
- 評鑑應當是倫理的（ethical）：評鑑應提供必要的合作、維護有關團體的權益、不受任何利益團體之威脅與妥協，謹遵應有之倫理。
- 評鑑應當是精確的（accurate）：評鑑應清楚描述評鑑對象之發展，顯示規劃、程序、結果等。並提供有效之研究結論與具體建議。

三、圖書館評鑑的功能與類型

1. 圖書館評鑑的目的

評量讀者的滿意程度，在了解圖書館的服務效果；考量圖書館內部運作的效率，以了解運作方式是否符合圖書館的目標；估算圖書館付出的人力、物力等代價能否符合服務的效果，以知悉圖書館的運作效益是否平衡。

2. 圖書館評鑑的重要性

圖書館評鑑的重要性可分為兩部分：對外而言，評鑑結果可作為爭取經費的依據，同時提供滿足讀者需求的服務；對內部而言，是內部管理的工具，透過不斷的評鑑，可確保資源有效地運用。

3. 圖書館評鑑的類型

- 量的評鑑 vs. 質的評鑑
- 圖書館導向的評鑑 vs. 讀者導向的評鑑

4. 圖書館績效指標

圖書館績效指標是一種工具，用來衡量圖書館服務與活動的品質及效果，評估圖書館使用資源的效率。

績效指標都具有下列的屬性：

- 資訊性(Informative content)：績效指標是衡量活動的工具，足以辨識其成就，找出圖書館績效的問題及缺點，以便採取行動改正它。提供決策所需的資訊：設定目標，預算分配，服務及活動的順位等。
- 可靠性(Reliability)：績效指標須有可靠性，在同樣的環境下，

重複使用，可得到相同的結果。季節或經濟等在地變數，會影響績效指標的結果，這種情況不算可靠性失效。

- 有效性(Validity)：績效指標可衡量出預期的內容。部分指標為間接指標或估計指標，不算是無效的指標。
- 合宜性(Appropriateness)：績效指標必須符合其預設的目的，計量及單位必須恰當，衡量的作業程序必須與圖書館的作業及配置相容。
- 實務性(Practicality)：績效指標用到的資料必須是在合理的館員時間、能力、作業成本及讀者的時間下取得。
- 比較性(Comparability)：績效指標可用於比較圖書館的服務品質及效率。祇能施行於可以比較的部分，可用於分出高下，但不宜當成絕對分數。

5. 國際標準組織的圖書館績效指標

圖書館服務的品質是品質管理及品質保證的課題之一。

- ISO 9000: 2005 Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary

ISO 9004: 2000 Quality management systems -- Guidelines for performance improvements, Part 2: Guidelines for services,
<http://www.praxiom.com/iso-9004-2.htm>

ISO 2789: 2006 Information and documentation -- International library statistics

- 國際標準組織發佈的圖書館績效指標，企圖做為量化圖書館績效的工具，衡量服務的效能 (effectiveness) 及資源的效率 (efficiency)，垂直評鑑單一圖書館現在與過去的績效，水平評鑑多個圖書館現在的績效。
- 績效指標無法涵蓋圖書館所有的服務、活動及使用量。

6. 選擇績效指標時應考慮因素

- 圖書館員有足夠的知識，從績效指標了解特定服務的缺失。
- 足夠的時間及資源，以便取得績效指標所需的資訊，並分析結果。
- 圖書館員應有相當的統計概念，以同樣的資料，提供給上級主管機關評鑑。

7. 圖書館評鑑的一般問題

- 以績效評估為主，較不重視成本及效益。
- 以量的評鑑為主，較不重視質的品鑑。
- 以圖書館導向的評鑑為主，較不重視讀者導向的評鑑。

8. 為什麼不重視成本及效益？

- 圖書館是非營利機構，缺乏對成本的概念。
- 有些業務難以計算成本及效益，例如，以圖書館買一本書的費用而言，要使用多少次才符合成本？

9. 爲什麼不重視質的評鑑？

- 績效指標多爲量化指標。質化指標多爲原則性的描述，不易評估是否達成。
- 圖書館導向的評鑑多爲量的評鑑；讀者導向的評鑑多爲質的評鑑，服務品質評鑑多屬此。

10. 圖書資訊資源

圖書館導向

- 是否有館藏發展計畫？
- 館藏量有多少？
- 每年成長的數量？
- 是否主要的出版品都有蒐藏？

讀者導向

- 圖書館是否有我要的資料？
- 圖書館滿足我的資料需求比例？
- 我是否能即時使用我要的資料？

11. 建築與設施

圖書館導向

- 圖書館的總面積有多少？
- 圖書館各部門空間符合標準？
- 圖書館是否有擴充的空間？
- 圖書館有多少閱覽席位？與讀者的比例？

- 圖書館有多少網路出口？

讀者導向

- 圖書館的所在位置是否便利？
- 空間是否舒適？
- 動線是否方便？
- 標示是否清楚？
- 我很容易找到閱覽席位？
- 有足夠的電腦設備？

12.服務

圖書館導向

- 入館人次；流通人次；借書冊數；館際互借數量；資料庫檢索人次；校外讀者人次
- 提供那些服務項目？
- 有無參與館際合作計畫？
- 有無文獻傳遞服務？
- 有無新知服務？
- 有那些圖書館利用教育活動？
- 開放時間為何？

讀者導向

- 圖書館的流通政策（借書冊數及期限）是否會影響我對圖書資料的利用？

- 當圖書館未蒐藏我所需的資料時，圖書館都可以幫我取得？
- 當圖書館未蒐藏我所需的資料時，我要花多少時間及費用才能取得？
- 圖書館是否隨時讓我知道有那些新到館的資料？當我不知如何利用館藏時，圖書館員都能協助我？
- 當有問題時，圖書館員的解答讓我滿意？
- 圖書館有適當的管道讓我表達意見
- 館員的服務態度很親切？
- 圖書館的開放時間足夠？圖書館開放的時間對我很方便？

13. 經營管理

圖書館導向

- 是否採用圖資界共通標準組織圖書資料供讀者利用？
- 有無定期盤點館藏？
- 有無進行館藏淘汰？
- 有無業務統計及進行績效評估？

讀者導向

- 目錄是否容易使用？
- 透過目錄可找到所有館藏資料？
- 圖書館的標示清楚？
- 書架上的書排列整齊便於查尋？
- 書籍狀況良好沒有破損？

14. 圖書館導向的評鑑 vs. 讀者導向的評鑑

各有其優點及限制，圖書館導向的評鑑主要是評估「input 輸入」，讀者為中心的評鑑主要是評估「output 產出」及「outcome 結果」。圖書館導向的評鑑結果用於圖書館行政與管理的改善，讀者導向的評鑑結果用於服務的改善。

四、評鑑的模式：績效評估標竿學習國際標準

1. CIPP 的意義與內涵

CIPP 是背景（context）、輸入（input）、過程（process）及成果（product）四種評鑑的縮寫。是 1965 年美國通過「初等及中等教育法案」（America's Elementary and Secondary Education Act, ESEA）時，聯邦政府要求所有接受該法案補助的方案，所使用的評鑑方法。其架構為以背景評鑑（context evaluation）來幫助目標的選定，以輸入（input evaluation）來幫助研究計劃的修正，以過程評鑑（process evaluation）來引導方案的實施，以成果評鑑（product evaluation）來提供考核性決定的參考。

2. 績效評估定義

一套有系統且有效的評估活動過程，用來建立組織與個人對於目標的共識、並且提升目標達成之可能性。

3. 績效評估之重要性

- 增加機構利基

- 提升人員素質
- 促進組織和諧
- 建立公平機制

4. 圖書館實施績效管理的緣由

- 爭取認同，作為說帖
- 成本效益的考量
- 制定標準化作業以確保服務品質
- 激勵團隊士氣

5. 如何導入績效評估？

- 創新(Creative)
 - 新思維、新方向
- 目標導向(Goals oriented)
 - 蒐集資料的目的
 - 想要知道什麼？為什麼要知道？
- 說服力(Meaningful)
 - 可解釋/可理解
- 觀眾(Audience)
 - 要將資料呈現給誰？

6. 服務評量

評量什麼

- 時效性

- 禮貌
- 館員知識
- 服務品質

評量誰

- 外部顧客(讀者)
- 內部顧客(接續工作的同事)
- 供應商、代理商
- 行政等相關部門

7. 效率評量

評量成本

- 館員接受在職訓練的單位成本
- 上錯架的單位成本

評量過程

- 薦購圖書的平均處理時間(天數)
- 借還書的平均等待時間(分鐘)
- 接聽電話的平均時間

8. 服務品質的構面

- 可靠性
 - 有能力提供承諾的正確、可靠的服務。
 - 如：第一次就做對、每一次都做對、每個人都做對。
- 回應性

—樂意協助顧客，提供立即服務。

—如：立即服務顧客。

- 確實性

—有知識、有禮貌、有信心提供服務。

—如：待顧客以禮，時時將顧客的利益放在心上。

- 關懷性

—有能力提供個人化服務。

—平易近人、敏感度高、以及盡力地了解顧客的需要。

- 有形性

—實體環境與設施、設備、員工、以及對外行銷溝通資料，傳達一致服務理念

—周遭實體的狀態是對顧客表示關心的外顯證明。這個構面也牽涉到服務提供中其他顧客所建立的部分。

9. 標竿分析的意義

最早於 1970 年代末期為企業管理界所提出，之後為各領域不同組織加以應用。

- 意義：以同業內的高度競爭者或知名領導者為標竿，針對自身產品、服務與作業流程予以評量的連續過程。

—是一種確認、建立與達成卓越標準的方法。

—是一種評量與改善作業流程的全面品質管理（TQM）工具。

10. 標竿分析目的與優點

- 目的：
 - 提高顧客滿意度
 - 提高有效性
 - 提高成效
 - 節省成本
- 優點：
 - 評量圖書館的服務架構
 - 增進圖書館的服務績效
 - 獲取與增進管理高層對圖書館的支持
 - 協助達成圖書館整體的策略目標
 - 證明圖書館的價值
 - 建立圖書館相互間的專業關係

11. 標竿分析類型

- 內部流程標竿分析
 - 指一個組織內部相同作業流程的相互評量比較
 - 主要目的在採取迅速作為解決顧客問題。
- 外部／競爭性流程標竿分析
 - 以組織之同業競爭者的產品、服務、作業流程做為評量比較的標竿，試圖找出自身的優勢或弱點。
 - 此種標竿分析需要充分配合的標竿伙伴（benchmarking part-

ner)，通常可以提供 20-25%改善的機會。

- 功能性／一般性流程標竿分析
 - 功能性流程標竿分析的對象不限同業，針對在這個領域內已建立卓越性之機構，進行標竿分析。
 - 這種標竿分析的主要標的不是機構，而是該組織的某一項典範作業流程。
 - 經常可以引導突破性的思考，有助於創新服務與作業流程的提出。

12.五步驟的圖書館標竿分析模式 (5-Step Library Benchmarking Model)

- 步驟一：進行初步分析／需求評估
 - 對象：圖書館（管理階層與館員）與讀者（讀者、非讀者、潛在讀者）
 - 工具：訪談、問卷調查與焦點團體法，均建議採用封閉式問題，以利分析。
- 步驟二：建立作業流程評量指標
 - 決定欲進行標竿分析的圖書館作業流程為何。
 - 圖書館作業流程指圖書館的任何服務或功能，並涵蓋其投入、處理與產出的整個過程。
 - 原則：
 - 1.對讀者、管理階層與館員重要的作業流程；

2. 強調圖書館相關技能的作業流程；
 3. 面臨外在競爭的作業流程；
 4. 非變動中的作業流程。
- 設定分屬量與質的評量指標，量的指標主要有時間、費用與人力；質的指標包括服務或產品的複雜性、現有的服務績效或能量、讀者滿意度、行銷管道、文書作業等。
 - 步驟三：確認標竿分析伙伴
 - 可考慮圖書館的性質、規模大小等條件選擇適當的標竿分析伙伴，標竿分析伙伴的數目則視目的與採取之標竿分析類型而定，不過通常一個好的標竿分析對象即足夠。
 - 步驟四：蒐集與分析資料
 - 與選定之夥伴圖書館交換欲分析作業流程的量化與質化資料，經過比較後，判定何者為最佳作業流程典範。
 - 必要時拜訪夥伴圖書館，並嘗試估算彼此服務績效的差距，最後並草擬改善行動計畫。
 - 步驟五：向管理階層呈報標竿分析結果
 - 標竿分析的最後步驟為將分析結果與建議事項呈報高階管理者，以利依據改善行動計畫爭取經費與人力，改善圖書館服務流程，達成標竿分析之目的。

13. 標竿分析注意事項

- 要有充足的時間

- 所需時間短者 3 週，長至一年半，建議的適當時間為 4 至 6 個月。
- 避免無意義的資料
 - 宜針對標竿分析的主要作業流程，避免擴及範圍以外的資料，以方便資料之詮釋與應用。
- 野心不宜太大
 - 避免設定太大的主題與範圍，可以自特定圖書館服務流程著手，選擇性質、規模相當的圖書館為標的，從事標竿分析。
- 任何圖書館都有改善的空間
 - 標竿分析提供圖書館一個改善服務流程的管道。每個圖書館或其他機構都有其值得效法之處，標竿分析的精神正寄於此。

14.ISO 11620

國際標準組織（ISO）於 1998 年公布 ISO 11620 資訊與文獻圖書館績效指標標準，供各類型圖書館進行績效評估參考使用。2003 修訂新增後，目前已完成的指標分成三類，計 29 項指標。

15.ISO 11620 分類及指標

(1) 讀者知覺類

- 指標 1：讀者滿意度

(2) 讀者服務類

- 指標 2：圖書館使用率
- 指標 3：服務每位讀者的平均成本

- 指標 4：每位讀者每年進館次數
- 指標 5：服務每次進館讀者的平均成本
- 指標 6：圖書資料可得性
- 指標 7：讀者所需圖書資料之可得性
- 指標 8：讀者所需圖書資料佔館藏之比例
- 指標 9：讀者所需圖書資料之延伸可得性
- 指標 10：每人每年圖書資料館內使用量
- 指標 11：館藏利用率
- 指標 12：閉架式館藏查尋所需平均時間
- 指標 13：開架式館藏查尋所需平均時間
- 指標 14：館藏平均流通次數
- 指標 15：每人每年圖書資料借閱量
- 指標 16：特定時間內每人平均圖書資料借閱量
- 指標 17：每次圖書資料流通的平均成本
- 指標 18：每位館員年平均流通處理量
- 指標 19：館際互借處理速度
- 指標 20：參考問題回答之正確率
- 指標 21：書刊名檢索之成功率
- 指標 22：主題檢索之成功率
- 指標 23：設備之可使用性
- 指標 24：設備利用率

- 指標 25：閱覽座位利用率
- 指標 26：自動化系統之可使用性

(3) 技術服務類

- 指標 27：圖書資料採購進館之平均時間
- 指標 28：圖書資料處理之平均時間
- 指標 29：每一筆書目編目之平均成本

五、我國公共圖書館營運績效評量指標

1.2004 年版臺灣地區公共圖書館營運績效評量表

除參酌國外之“Output Measure for Public Libraries”與“ISO 11620”外，亦參酌國內之「公共圖書館設立及營運標準」與「臺灣地區公共圖書館訪視表」，四份文獻比較應用編訂而成。

- 可分為縣市級圖書館、鄉鎮級圖書館二版本
- 評量範圍包括三大部分七大項
- 三大部分：圖書館輸入資源、作業過程、輸出服務
- 七大項：營運規劃、建築設備、人員、館藏、技術服務、讀者服務、推廣/館際合作/公共關係
- 有 17 項與 ISO 11620 相同

2.2004 年版臺灣地區縣市級圖書館營運績效評量表

- 營運規劃
 - 營運計畫

- 財務計畫
- 總經費
- 購書經費
- 作業手冊
- 諮詢委員會
- 鄉鎮圖書館之輔導
- 業務統計
- 業務評鑑
- 建築設備
 - 建築特殊構造
 - 館內空間配置
 - 館舍面積
 - 館舍維護
 - 各種設備
 - 分館或閱覽室
 - 標示
 - 安全檢測系統
- 人員
 - 館長資格
 - 館員資格
 - 專任人員編制
 - 專業館員員額
 - 繼續教育與在職訓練
 - 志工運用與管理

- 館藏
 - 基本館藏量
 - 期刊種數
 - 報紙種數
 - 圖書資料類型
 - 館藏資料之介購
 - 館藏年增加量
 - 館藏發展計畫或政策
 - 館藏維護計畫或政策
 - 圖書資料交換贈送處理
 - 參考工具書種類及數量
 - 地方特色館藏
 - 每人平均擁有館藏量
 - 兼顧各類讀者需要
 - 近五年採購出版品所佔比例
- 技術服務
 - 圖書資料分類編目
 - 線上館藏目錄
 - 自動化作業系統
 - 圖書資料回溯建檔
- 讀者服務
 - 開放時間
 - 訂定閱覽規則
 - 閱覽席位使用率
 - 每年每人平均圖書流通量

- 各類讀者服務
- 登記讀者佔社區人口百分比
- 收費服務
- 參考諮詢服務
- 利用指導
- 電子資源與網際網路檢索
- 推廣、館際合作與公共關係
 - 推廣活動
 - 每年每人平均參加活動次數
 - 社區資訊
 - 館際合作服務
 - 文件傳遞服務
 - 公共關係
 - 讀者意見表達管道

3. 台北市圖實施績效管理具體作法

- 建立標準化作業程序
- 訂定年度工作計畫與組織目標
- 建立考核機制
- 加強教育訓練
- 實施績效考核
- 持續改善

六、他山之石 可以攻錯

1. 芬蘭圖書館法

第五章 評鑑：6. 地方政府應評鑑其提供的圖書資訊服務。

- 評鑑的目的是改善圖書資訊服務，並推動其發展。包括圖書資訊服務的實施，及其服務品質與成本效益。
- 地方政府應依照本法的規定，強制評鑑公共圖書館。
- 全國性或國際性的評鑑工作，應由相關部會提出，與地方政府共同辦理。地方政府應依本項的說明辦理。
- 評鑑後的顯著發現，應公告週知。

2. 英國 MLA 的願景

「知識投資」(Investing in Knowledge)是 MLA 在博物館、圖書館，及檔案館的五年願景。這個願景表現博物館、圖書館，及檔案館中知識支援社區凝聚、學習與技能，經濟發展，以及創造活動的重要性。因為，知識具有下列的功能與價值：

- 刺激經濟成長與再生；
- 支撐學習，使人們發展新的技能；
- 使社會平等，是建構社區的首要中心價值；
- 以新的經驗啟發與結合民衆。

3. 民衆網 (People's Network)

MLA 將在民衆網 (People's Network) 的成就之上，承擔所

有民衆取得終身學習的機會的任務。透過樂彩基金建置的民衆網，英國 4,200 座公共圖書館已全數網路化，館內並有工作人員在爲民衆提供協助與指導。現在「民衆網」已由 MLA 管理並依進度與預算執行。MLA 致力於延伸民衆網，使博物館與檔案也有機會提供相關的服務。使民衆能在安全的環境下透過免費的寬頻連結網際網路，協助消弭數位落差，並對全球公衆開放網路內容。

4. 建構知識社會最具潛力的場所

MLA 發現：

- 70%的兒童相信圖書館是校外最佳的學習場所
- 95%的使用者相信圖書館是地方社群服務中最具價值者
- 96%的教師相信學生可以從博物館展品中學到不同的事物

5. 「知識網」(Knowledge Web) 先導計畫

MLA 希望在 2009 年時達成下列目標：

- 「知識網」將整合（無接縫連結）分散在全國各地的典藏，使用者將可簡易擷取上百萬件數位化的內容。知識將被萃取、重組、呈現，成爲特定問題的個人化的解答。
- 無線與手機技術整合的公共基礎建設，將使得知識網的擷取不受時空的限制。
- 密切與廣播媒體連結，爲博物館、圖書館，及檔案館中的知識普及提供強有力的新管道。
- 結合個人以建立各種社群，分享創造力與學識。

6. 知識網的基礎建設

為建立一個符合使用者的需求的創新資訊途徑。知識網的基礎建設包含兩大重點：具有知識與資訊技術與經驗的工作成員；博物館、圖書館，及檔案館的獨特館藏。

7. 圖書館的「未來框架」

未來框架（Framework for the Future）於 2003 年 2 月推出，是政府對英格蘭公共圖書館未來十年的願景。它描述將圖書館這一廣受歡迎的機構轉換成知識與創意中心的計畫，保持圖書館在 21 世紀的意義與價值。未來框架是一個包含四大主題的動態計畫：

- 建立生產力：包含管理議題－處理、評鑑、行銷、領導，及以職業能力發展。
- 閱讀與學習：整合不同年齡社群的國家學習資源。
- 數位公民：針對「民衆網」－每個圖書館都有電腦。
- 社區與公民價值：儘可能建立與設計符合特殊需求的服務。

8. 生產力的建立

- 提升表現能力－為公共圖書館設計新的評量方式以評估各種衝擊，以顯示公共圖書館對個人與社群的價值。
- 傳遞更多的效能－專家審查、修訂核心標準、尋求新的工作方法。
- 改變觀念－遊說、倡導、行銷。
- 人員訓練－領導技巧與人力資源發展。

9. 自行評估計畫的投資報酬率

在專家審查工作上，MLA 先選定三個地區試辦專家審查。2004 年 9 月舉辦工作會，討論對程序的評鑑、檢視審查的原則，及採用的系統。以往的經驗顯示，專家審查活動會使執行單位提升對圖書館服務的願景，並自行評估計畫的投資報酬率。

在修訂核心標準上，朝「精簡但品質不降」的公共圖書館標準邁進。未來，英格蘭的圖書館將要求十項準則，例如：圖書館與使用者之間的距離、開放時間、連結網際網路與其他線上目錄的服務，及每年採購書籍與其他項目的數量等，以便完成圖書館對地方公眾應盡的義務。

10. 英國公共圖書館服務標準

2001 年 4 月，英國政府公布有三年緩衝期的公共圖書館標準 (Public Library Service Standards)，2004 年 10 月 1 日修訂公布後，地方政府提供的公共圖書館服務，應於 2006 年 3 月達到此標準。

- 每千人每年的預定開館時數：128 小時
- 透過網際網路取得電子資訊的圖書館比例：100%
- 每千人可用的電腦數：6 部
- 取得圖書的天數：
 - 50% 的圖書在 7 日內取得
 - 70% 的圖書在 15 日內取得
 - 85% 的圖書在 30 日內取得

- 每千人參訪圖書館次數：6,600 in County Councils。
- 16歲以上讀者對圖書館服務的評價：94% 的讀者對圖書館評價為很好或好。
- 16歲以下讀者對圖書館服務的評價：77% 的讀者對圖書館評價為好。
- 每千人每年新購館藏：216 種
- 流通館藏替換年限：6.7 年

11.日本《公共圖書館的任務和目標》服務

圖書館服務的基礎是提供資料；圖書館為發揮提供資料的職能，在舉辦集會、活動的同時，應大力宣傳圖書館的職能，普及圖書館的活動，編印好圖書館使用指南；爲了能使生活條件各異的地區居民都能平等利用圖書館，必須根據其實際需要，在服務上要加以考慮與特別的研究；兒童、青少年正是人格的形成時期，豐富的讀書經歷對他們健康成長非常重要。

對高齡者來說，由於其比例逐年提高，有必要在資料和設備等方面加以特別的關心；對那些殘疾難以使用圖書館的人，要千方百計保障他們使用圖書館的權力；對偏遠地區居民，應通過舉辦各項文化性活動以及對識字班的援助等來擴展服務範圍；對外國人來說，由於各自民族傳統、文化、教育的不同，需要用他們常用的語言來獲取日常生活上的資訊、資料。圖書館開放的時間要視當地居民的實際情況而定。

七、建議事項

1. 結論與建議

近年來許多評鑑似乎多偏重「控制品質」以做為獎助各單位經費及人員等依據。而非針對各單位之所短，積極地輔助其改善，最後達成自主、自立與自我成長之理想目標。評鑑的目的為何？是一種品質保證、績效責任、認可的制度、改革的依據？或做為機構發展的參考指標？

2. 績效管理制度的特色

- 首長重視
- 全員參與
- 設立進步獎,鼓勵突破自我
- 獎勵創新
- 評核過程公平客觀
- 績效考核與考績評比聯結

3. 將評鑑視為例行性的工作

圖書館評鑑可說是時代的產物，處於評估文化當中，新科技的蓬勃發展對於圖書館而言是危機或是契機，視圖書館用何種態度去面對。如 S. R. Ranganathan 所提出，圖書館應是不斷成長的有機體，圖書館欲配合時代進展，首要條件便該將評鑑視為例行性的工作，透過有計畫的評鑑，不論國家政策改變、新科技的發明、讀者群特

色的改變、專業標準改變，甚或出現其他資訊服務的競爭者，圖書館皆能隨時求新求變，適時提供真正滿足讀者需求的服務。

4. 評鑑系統應注意事項

評鑑的意義包括外來的評核、稽查、督導、訪視、輔導等，也包括個人與機構內在的自省。一個完善的評鑑系統應包含以下幾個特點：

- 人性的個人情緒和專業行為、技巧、產量均應列入考慮。
- 參與的每位成員都應包含於績效評鑑中，尤其是在目標設定、計劃和修正策略的運用中。
- 自我批評的每位成員均能以非防衛性的態度接受回饋。
- 對績效評估的人力關注方面，要和個人收穫與機構成功之間取得平衡。
- 評鑑是要在一個正常且持續的基礎上提供，而非只做一兩次。

5. 評估工作的準備過程

評估的過程包括三個部分(Hernon 和 McClure)：首先是準備過程，包括確認組織目標、建立評估規劃小組、培養人員評估技巧等；其次進行評估研究，包括評估研究的設計、資料分析等；最後則是進行評鑑。評鑑的標準，包括效率、效益、成本效益、經費、時間、讀者滿意度等(Alemna)。

6. 未來評鑑應努力方向

- 評鑑的主體面：應從外在團體的評鑑提升為專業/學術團體或自我評鑑的層次。
- 評鑑目的面：應從傳統的「做為經費補助的依據」提升為「協助圖書館發現問題、診斷問題與解決問題」。
- 評鑑時間面：應從短期的評鑑轉移為長期性的工作。
- 評鑑重點面：應從目前的「外部評鑑」提升為「內部評鑑」。
- 評鑑方法面：應從目前重「量的評鑑」轉移為「質的評鑑」。

7. 公共書館發展的契機

- 存取：因應使用者各式需求，提供實體與虛擬並存的服務；
- 支援：提供資訊協助使用者達成目標；
- 顧客導向：了解顧客需求進而提供其所需的服務；
- 個人化服務：滿足個人使用需求；
- 反應需求的服務：聆聽使用者需求；
- 即時的服務：提供具彈性、適用性的服務。

8. 公共圖書館未來發展方向

- 現代化圖書館
- 具人文風氣的圖書館
- 服務親切便利的圖書館
- 舒適人性空間的圖書館
- 終身學習的圖書館

- 符合讀者需求的圖書館

9. 作為國家文化發展的推助器

圖書館的公共服務不似一般產業存在高度競爭失敗的風險，但圖書館使用者族群的特徵是存在「用與不用」兩個極端的典型，也因此，圖書館必須去思考服務提供的範圍，從小攤販般精簡的服務到大型複合商店多元完整的服務都必須提供。圖書館未來的最大挑戰在於證明其所提供的服務能有效提升國家文化水平，而非僅是提供服務。

八、結語

- 確認績效評估範圍
- 建構績效評估構面
- 詳列績效構面細目
- 計算權重完成模式
- 反覆修正持續回饋

評鑑的目的不在證明什麼，而在求改進！
偉大的服務，不是正好發生，而是創造出來的！

參考書目

- 呂春嬌。從CIPP評鑑模式談圖書館的評鑑。大學圖書館：
3(4)http://www.lib.ntu.edu.tw/pub/univj/uj3-4/uj3-4_2.html#3
- 盧秀菊(2005)。公共圖書館之績效評估與評量指標。圖書與資訊
學刊：54，23-42
- 程良雄(民90)。公共圖書館推動國際品質保證制度之探索研究--
以ISO 9001：2000版為例。
- 曾淑賢。全面品質管理在公共圖書館的運用。書苑季刊：56，第
29-45。
- MLA, 更好的公共圖書館 (Better Public Libraries),
<www.mla.gov.uk/resources/assets/I/id874rep_pdf_6757.pdf>,
- 楊美華(民78)。中央研究院民族研究所圖書館評鑑報告。中國圖
書館學會會報：44。
- 孫筱娟(民88)，標竿學習及其應用於圖書館之探討。大學圖書館：
3(4)
- 謝寶媛(2001)。圖書館績效管理之發展。中國圖書館學會圖書館
績效管理研討會。