



因應人力需求，高雄市立圖書館特別加強運用約 2,000 名志工，除了協助館務，更是圖書館傳播閱讀的種子。

104 年全國每位館員所服務的人口數平均達一萬九千多人

人力普遍吃緊 圖書館員專業表現仍不失分

翻轉困境致勝關鍵 懷抱正面態度

文、圖 / 陳金萬、蘇士雅、楊文琳、潘云薇

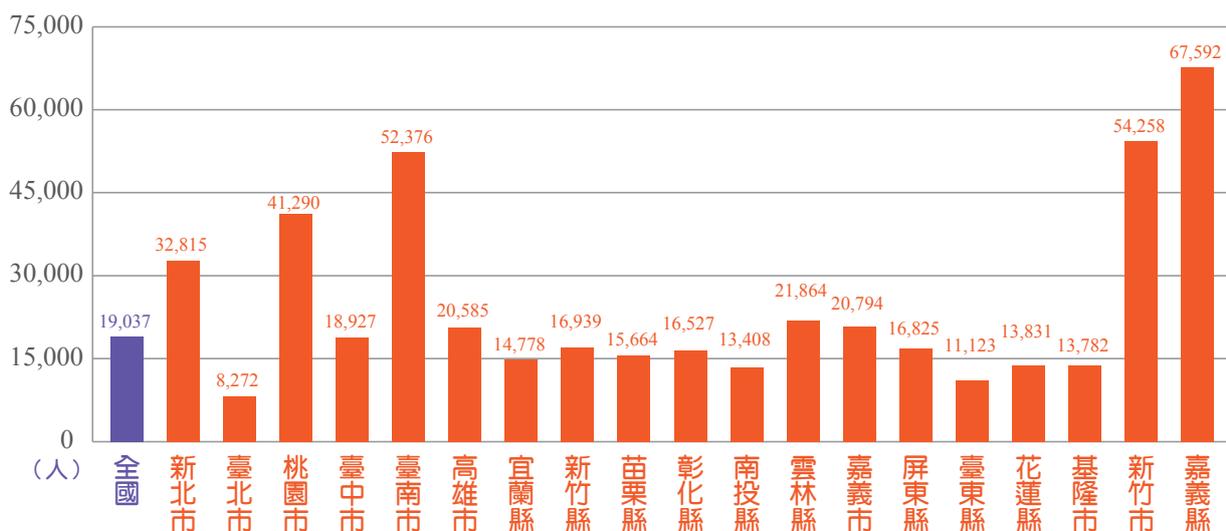
調查執行 / 國立公共資訊圖書館

統計數據來源 / 公共圖書館統計系統

每位館員平均服務人口數與編制內的館員人數是評斷公共圖書館專業表現與服務品質的主要參考依據之一，雖然統計數據呈現出圖書館人力資源普遍不足的現象，但在問題尚未解決之前，圖書館員仍以熱忱戰勝困境，不斷學習、精進，展現高度的專業能力。



104 年全國每位館員所服務的人口數



圖書館人員與服務人口數的多寡攸關服務品質的良莠。在符合常規的狀況下，每位館員服務的人口數越少，專業表現成效與服務品質也相對較好。

身為首都，臺北市每位館員平均服務的人口數最少，名正言順排名全國第一，臺東縣則位居第二。又全臺19縣市中，有11縣市每位館員平均服務的人口數低於全國每位館員所服務的平均人口數。

臺北市 落實自助借書機服務

首都臺北市以327位編制館員，每位館員平均服務8,272人，在專業表現成效的兩項指標中掄元，仍有人力缺乏的困擾。「因為政府人力精簡方案的推動，從中央到地方都面臨相同的問題，想要增加人力資源，都不是容易的事情。」因此，臺北市立圖書館館長洪世昌，在北市圖全面引進新的科技資源，在各分館間設立「自助借書機」，處理例行性的借書動作。

根據數據統計的資料，北市圖的

自助借書率已經從40%逐步上升到50%，等於為館員減輕一半借書服務的工作負擔。這項作業在六都之中，只有北市圖能夠貫徹到底。而節省下來的人力資源或工作時間，就可以讓館員去從事更專業，且是機器無法取代的工作。

樂齡組課員林芷君每天都面臨不同問題的挑戰，但是她說，幫助解決問題的快樂是無可比擬的。像是有一位老先生想要查詢一篇「四庫全書」的文章，但是他不記得篇名和作者，只依稀記得一些片段，她費了一番功夫，最後還是幫他找出來了，看見老先生滿足的模樣，感覺一切都值得了。還有一位「阿嬤」來櫃臺詢問「她想交(異性)朋友」的問題，似乎已經考慮很久，才踏出勇敢的第一步，當她把提供婚友服務的聯絡電話交給阿嬤的時候，感覺也和她一起快樂。

而以每位館員平均服務1萬8,927人，在六都中獲得第二名排名的臺中市，為有效使用人力，3月份正式成立臺中市立圖書館，整合原本28區的28個二級機關為一個二級機

關，並派任一名館長，以現有人員調整，統籌分館業務，以提高服務效能，進行專業分工，並加強館員專業教育訓練。

高雄市、彰化縣 正面能量提升服務動力

在編制館員上，高雄市雖然以135位館員，在六都中位居第二，但實際將館員分配到高雄市立圖書館各分館後，平均專職館員包含主任僅約二人。館員除了行政作業，還必須兼具各項工作，在如此精簡的人力下，高市圖館長潘政儀感動地說，這些館員若非對圖書館這份工作抱持巨大的熱忱以及犧牲奉獻的心，實在很難堅持下去。

這股正向的力量，可從館員的工作實況中印證。曾經日本國會圖書館電子圖書館課館員在進行該國的數位典藏時，為查知日本一位畫家川田墨鳳的卒年，透過Google books 查到高市總圖所典藏的《臺灣早期書畫專輯》內有摘錄相關資訊，特別跨國寫信詢問館員；也有一位日本人祖父曾在高雄醫院服務，他



臺東縣海端鄉立圖書館，散發有溫度的書香。

親自到總館尋找有關祖父在高雄的足跡……。面對這些請求協助尋根的意外客人，館員總是善盡心意圓滿達成任務。

在六都以外的各縣市中，以擁有 78 位編制館員，在專業表現成效編制內總館員數分析項目中居冠的彰化縣，同樣是以正面能量，提升服務動力。

礙於縣市單位經費不足，數位電子科系出身的彰化縣政府文化局圖書資訊科科員施志融在完成份內行政工作之餘，主動善用所學專長為彰化縣立圖書館架設自習室與公用電腦線上訂位網頁，以及運用倉儲系統的概念架設預約書取書的模組，讓一個月幾千本的預約書籍可以立刻被找到，大大縮減館員尋書與民眾在服務臺排隊等待的時間。他說，最初的出發點是要提升圖書館的服務品質，況且購買來的軟體程式不一定通用於各個圖書館，自己架設可以依照實際需求、流程來寫程式，不但使用起來更順暢，臨時有問題時也能立即進行修改。

臺東縣 微笑服務設立最佳服務獎

以每位館員平均服務 1 萬 1,123 人，在專業表現成效每位館員所服務的人口數分析項目中排名第一的臺東縣，秉持「隨時讓自己擁有樂觀的心，我們就比較容易打敗負面因子，也比別人早一步接觸到燦爛的陽光，」臺東縣政府文化處處長鍾青柏說。

臺東縣文化處圖書館以「微笑服務」的經營策略，希望每一個館員不管多麼辛苦，都要對讀者報以微笑，因為擁有好心情，看什麼都快樂，人間就是天堂；而如果帶著壞心情，看什麼都不順眼，人間就會變成地獄。

臺東縣文化處圖書館對服務質量進行督導，對好的服務行為進行鼓勵和獎勵，設立「最佳服務獎」，適時的給予館員嘉勉，並推薦縣府最佳服務人員參選之機會。圖書館透過建立一套完整的獎懲體系、責任機制和信息溝通管道、作業手則，讓館員在執行服務時，有明確的依循方法，得以適時的解決難題，把握好執行的心

態、角度及方法。

圖書管理科科長謝良英認為，要提升圖書館的服務品質，可以從小處著手，特別是館員可以從細節去觀察讀者的需求。例如，下雨天，在圖書館門口準備一些雨傘套，在門口地面鋪上防滑墊等，方便讀者借書還書；在借閱高峰期實行彈性工作時間制，方便讀者利用圖書館知識資源與設施；在閱覽室、書庫等地方準備一些紙、筆、書簽、老花眼鏡等日常用品，供讀者急需時使用等，皆可體現圖書館的人文關懷，讓讀者在圖書館感覺到溫暖與溫馨。當讀者對圖書館的服務比較滿意時，就會換來他們比較高的滿意度；當讀者對圖書館服務相當滿意甚至無比感動時，換回來的便是他們對圖書館的無比忠誠。

如此注重細節的貼心服務，也發生在臺東縣的海端鄉。在海端鄉每位館員平均服務 2,161 位讀者，在基層鄉鎮市級圖書館每位館員所服務的人口數分析項目中，排名第一。

海端鄉立圖書館館員王淑春總是



臺北市立圖書館獲第八屆政府服務品質獎。(臺北市立圖書館提供)

會觀察讀者喜愛的書籍類別，好比她會事先主動幫雕刻老師喜好的藝術類書籍整理出來，方便雕刻老師借閱書籍。對於不熟悉圖書館館藏的讀者，王淑春則會仔細說明導覽，希望能把知識寶庫介紹給更多鄉民使用。

從王淑春的例子可印證，每位館員所服務的人口數越少，服務品質通常比較好，有助於提供讀者客製化的服務。

彰化市 善用 FB 及 LINE 現代化管理

編制內擁有 11 位館員的彰化市，則是基層公共圖書館中，擁有最多館員的圖書館。在領導方面，彰化市市長邱建富注重目標管理，善用過去擔任專業經理人的長才，精準掌握圖書館各項統計數據，透過科學化管理洞悉數據所呈現的意涵，分析圖書館的發展走向。

同時，邱建富也善用 Facebook 與 Line 的群組功能進行現代化管理，來達到全市民監督市政的效果，不論彰化市發生任何狀況，他都能在第一時間接獲消息，並立刻進行處理。例

如：邱建富從 Line 獲得彰化市立圖書館出現疑似想誘拐孩童的讀者訊息後，便馬上交辦館長陳春榮查證處理，並加派人員巡邏，預防、避免不幸事件的發生。

為了提升館員服務品質，陳春榮融入無疆界組織的概念，讓館員間可以相互滲透，保持彼此在溝通上的開放性與順暢度，共同合作協商解決問題的辦法，以確保圖書館的服務品質。

臺北市、高雄市及彰化市 志工團隊彌補人力不足

除了編制內的館員，彰化市立圖書館還擁有 143 位志工，經過數位課程、繪本導讀等專業培訓，形成強而有力的人力後盾，市長夫人林素真也是其中一員，不論在借書、服務，或是與讀者應對，都給予圖書館很大的協助。

高市圖也透過加強運用志工、實習生、工讀生的臨時人力來因應服務需求。目前高市圖志工大約 2,000 名，除了協助館務，更是圖書館傳播閱讀的種子。為了確保服務

品質，高市圖由推廣組負責承辦館員與志工的在職進修業務，藉由辦理研習、專題演講、經驗分享、座談等方式，提供經營圖書館理念與讀者溝通技巧。除此之外，也不定期薦派館員參與圖書館界舉辦的各種交流活動。

北市圖同樣大量運用志工的人力資源，全市圖書館志工合計超過 1,000 人。這些來自不同領域的志工分擔了許多圖書館的例行性工作，其中最引人注意的工作就是在例假日舉行的說故事活動，因為這項活動養成許多孩子從小進圖書館的閱讀習慣，善用志工對於圖書館的重要性不言而喻。

不過，最終還是要拉回現實面來看。清點公共圖書館人力配置狀況，22 縣市中仍有 9 個縣市每位圖書館員服務人口數高於 1 萬 9,037 的全國平均人數，全國 205 個鄉鎮市區級圖書館每位館員服務人口數平均更高達 20,865 人，全國只有臺北市每位圖書館員服務人口數低於 1 萬人。圖書館員人力不足的困境，仍有待解決。◎