

公共圖書館品質管理實務探討  
—從政府服務獎到 ISO 9001 認證

The Practical Exploration of Public Library's Quality Management  
-From Government Service Award to ISO 9001 Certification

林淑芳

Shu-Fang Lin

通訊作者: AB3123@ntpc.gov.tw

新北市立圖書館綜合規劃組研究助理

Research Assistant, Comprehensive Planning Division, New Taipei City  
Library

**【摘要 Abstract】**

隨著時代的發展，社會不斷變遷，民眾對政府機關服務品質及效率有更高的期待，需求亦日趨多元。公共圖書館是民眾終身學習的重要場域，也是各縣市政府為民服務的重要據點，應與時俱進，為提供民眾更好的服務而努力。新北市立圖書館致力於優化軟硬體設備與提升服務品質，讓閱讀環境能更友善、更舒適，服務更多元化、生活化。榮獲政府服務獎的肯定，通過 ISO 9001 認證，是新北市圖書館讀者服務的重要里程碑，本文分享參加政府服務獎與推動品質管理系統之實務經驗，供圖書館同道參考，希冀共同精進。

With the advancement of society, the public has higher expectations for the quality and effectiveness of government services. The public library is an important place for facilitating lifelong learning, as well as a vital location for public services in each County Government. The public libraries should take afford to provide better services and keep up with the times. New Taipei City Library committed to upgrade hardware & software equipment and improve service quality, so as to make the reading environment friendlier

and more comfortable, services more diversified and life-oriented. Both Government Service Award and ISO 9001 Certification are important milestones for promoting reading services in New Taipei City Library. By sharing the practical experience of government service awards and quality management systems, we hope that it's helpful for libraries to take as a reference to improve work performance and quality.

### 【關鍵詞 Keywords】

公共圖書館、服務品質、品質管理、ISO 認證

Public library; Service quality; Quality management; ISO certification

## 壹、前言

近年來「顧客導向」的服務觀念盛行，讓民眾感受到便捷、貼心的服務，是政府機關為民服務的首要任務。新北市立圖書館（以下簡稱新北市圖）面對服務據點持續擴增，讀者需求日益多元化之趨勢，致力於圖書館軟硬體升級，翻轉傳統圖書館的服務模式，以創新的方式推動閱讀，繼 2018 年獲得第一屆「政府服務獎」肯定後，於 2019 年爭取教育部「健全直轄市立圖書館營運體制計畫」競爭型補助，在國家圖書館輔導下，導入 ISO 9001 品質管理系統，2020 年由第三方驗證機構稽核通過，取得認證，成為公共圖書館提升服務品質之新範例。

因教育部積極推動「建構合作共享的公共圖書館系統計畫」經常有同道來交流健全營運體制、躍升圖書館業事發展及服務品質相關問題。爰此，本文以新北市圖參與「政府服務獎」及推動「ISO 9001 品質管理系統」之實際經驗，說明計畫推行前應做哪些準備、執行時之流程與步驟、相關辦理訣竅和注意事項等，以供公共圖書館同道參考。借力、使力、不費力，希望藉由本文的實務經驗分享，加快各館提升服務品質的行政效率，共同成長進步。

## 貳、公共圖書館的服務品質

依《圖書館法》公共圖書館係指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動之圖書館。公共圖書館核心價值為蒐集保存文化、提供資訊服務、教育社會大眾、倡導終身學習。

面對複雜的變遷環境及多元的讀者需求，公共圖書館如何確立自己的角色、任務及價值，訂定發展願景、策略及方案，建立完善的品質管理制度，提供符合顧客需求的服務，並透過績效管理制度，經營完善的服務品質和顧客滿意，使公共圖書館在數位時代仍然具有競爭力，是努力的目標。我國公共圖書館若能導入全面品質管理系統，對於專業服務品質的提升及專業形象的形塑，當有極大助益（曾淑賢，2010，頁 3-52）。

### 一、服務品質的定義與概念

國際標準組織（International Organization for Standardization, ISO）將服務定義為：供應商和客戶接觸介面上之活動的結果，通常是無形的（ISO，2016，頁 2）。品質之父 William Edwards Deming 認為「品質是一種以最經濟的手段，製造出市場最有用的產品」，其最有名的 Deming Cycle 即規劃、執行、檢核、行動（Plan-Do-Check-Act，稱簡 PDCA）是重要的品管觀念。品質管理泰斗 Joseph M. Juran 認為「品質是一種合用性，所謂合用性是指使產品在使用期間能滿足使用者的需要」。品管圈之父石川馨認為「品質是一種能令消費者或使用者滿意，並且樂意購買的特質」（轉引自黃怡誠，2020）。管理大師 Peter Drucker 認為「品質並不是你賦予產品或服務的一樣東西，而是顧客自產品或服務得到的東西」（轉引自科特勒著；張振明譯，2004，頁 136）。綜上所述，所謂品質，應是從使用者的角度來思考，需滿足其需要及感受。

根據《圖書館學與資訊科學大辭典》的定義，「服務品質」係指顧客對於服務組織所提供服務的感知與評價，來自顧客期望與實際體驗

間相互比較而得的認知，亦即顧客對預期品質，乃透過廣告、宣傳等服務組織的行銷管道，或從口碑、他人經驗所得到的預先印象，與其實際從服務過程、服務環境、服務人員與接受服務成果及體驗服務後得到的認知之比較（莊馥瑄，2013）。

Parasurman、Zeithaml 與 Berry 將服務品質定義為一種「態度」，是顧客接受服務後的實際知覺，與服務事前期望之間的差異程度，即「服務品質=知覺-期望」（Service Quality=Perception-Expectation）。PZB 模型之服務品質五項缺口為：不夠瞭解顧客期望、沒有選擇適當的服務設計、沒有依照標準傳遞服務、表現並不符合對顧客的承諾、顧客期望與體驗後的差距。顧客是服務品質的決定者，要滿足顧客的需求，就必須彌平此模式的各項缺口（丘宏昌、謝依靜、唐運佳，2018）。

服務是指一件服務事項從頭到尾所有操作過程，服務的本身並無好壞之別。品質則是指消費者對提供服務之單位或服務人員服務操作過程及結果的感受與認知，品質的本身要經過消費者個人的解讀，才会有好壞之分。服務是品質的前提，品質是服務的結果：有好的服務過程，並不一定會有好的品質結果，但是沒有好的服務過程，則一定不會有好的品質結果（張健豪、袁淑娟，2002，頁 232）。

總而言之，服務品質是顧客對於服務組織所提供服務的「感知與評價」，來自「顧客期望」與「實際體驗」間相互比較而得的認知。如圖 1 所示，當圖書館提供的服務符合讀者的期望時，讀者會覺得是滿意的服務，圖書館提供的服務高於讀者的期待時，讀者會覺得是卓越的服務，會覺得非常滿意。



圖 1 讀者滿意度衡量

## 二、圖書館服務品質問題與績效評估

公共圖書館開闢多項管道蒐集讀者之需求，讓讀者可以很方便的提供建言及回饋意見，館方可以即時獲知讀者的問題與感受，包括：填寫意見單、臨櫃或電話反映、圖書館 FB 留言、官網讀者留言、圖書館信箱、首長信箱、1999 市政服務平臺或專線等。新北市圖針對讀者意見及人民陳情案件，每日由專責之管考人員視反映內容，責成業務單位進行查證、處理和回覆，若涉及政策或制度問題，則提報相關會議討論。除留下檔案紀錄外，每月定期彙整分析處理時效與辦理情形，提報館務會議進行檢討及管控。

依新北市圖 109 年人民陳情案件統計，將圖書館之陳情案件分為閱覽服務、館舍管理、館員服務、資訊服務、圖書館藏、閱讀推廣、其他人員、行政管理等八大類型，其中以閱覽服務案件數最多計有 419 件約占五成，館舍管理次之計有 255 件約占三成，最常見之五大陳情主題依序為秩序管理、開閉館時間、設備管理、圖書借閱、服務態度，各類別主要陳情主題如表 1。

表 1 109 年新北市圖人民陳情案件統計

類別	案件數	百分比	主要陳情主題
閱覽服務	419	47%	秩序管理 108 件、開閉館時間 97 件、圖書借閱 62 件。
館舍管理	255	29%	設備管理 82 件、空間與動線規劃 35 件、館舍新設與整建 34 件。
館員服務	92	10%	服務態度 56 件。
資訊服務	58	7%	資訊檢索 32 件、網路問題 17 件。
圖書館藏	24	3%	增訂薦購 14 件。
閱讀推廣	18	2%	推廣活動 17 件。
其他人員	14	2%	清潔與保全人員 8 件。
行政管理	5	1%	政策 2 件。

觀察新北市圖之讀者意見單、人民陳情案件及讀者留言內容，有關圖書館服務品質的問題可歸納為人員、館舍、服務三大類型如圖 2：



圖 2 影響圖書館服務品質的問題

長久以來，推動讀者服務品質及讀者滿意度的提升，一直是圖書館努力的目標，尤其民眾的圖書資訊需求隨社會變遷及政治經濟、文化教育發展的影響而不斷變動，更增加圖書館經營顧客滿意的困難，而採用企業界推行頗有成效的品質管理方法，如全面品質管理、品管圈、績效管理、策略規劃、專案管理等，乃是圖書館期望藉由更科學化、系統化的管理模式，以有效改善服務品質，提升服務效能及提高顧客滿意度（曾淑賢，2003）。績效評估乃是收集描述圖書館表現的統計與其他資料，並加以分析，以瞭解圖書館表現和其任務與目標的契合程度。圖書館若能持續、長期進行績效評估，可從中發現自身不足之處，從而採取行動改善，提升服務品質（柯皓仁，2014）。

國家圖書館「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃」研究報告中，綜整文獻和專家學者的意見，提出公共圖書館服務品質指標項目之建議如表 2：

表 2 公共圖書館服務品質指標項目建議

指標	項目	定義
1 總論 (地方首長 對圖書館 服務的承 諾)	1-1 符合	圖書館面積、設備、作業方式、服務等符合各項法規或標準。
	1-2 經費	政府投入圖書館經費。
	1-3 指引	訂定發展政策、服務手冊等、設置委員會、輔導業務。
	1-4 評估	了解服務狀況(評鑑)。
	1-5 合作	與他單位合作。
	1-6 公關	使用者、志工、媒體、行銷。
2 服務與 使用	2-1 績效	服務能滿足需求(提供關鍵資源)、人均活動數、人均圖書館拜訪次數、人均虛擬圖書館(網站、資料庫、電子書)拜訪次數、人均借閱量、服務人口持借閱證比率等。
	2-2 特色	必要服務外，提供特色的服務。
	2-3 可靠	網路不中斷、準時開閉館、需要協助時有尋助的管道、個人資料安全。
	2-4 回饋	讀者意見箱(或向館方表達意見或客訴的管道)
	2-5 易用性	網站容易使用。
	2-6 近用性	開館時間滿足需求、交通距離近、服務點數量、網站架構(用詞)。
	2-7 效率	快速提供服務(文獻傳遞服務幾日內完成)。
	2-8 費用	收費和免費服務。
	2-9 使用者訓練	確保使用者會使用資源和設備。
3 人力資 源與專業 能力	3-1 充足	人均館員數。
	3-2 知能	館員知識能力(回答問題正確)。
	3-3 同理心/熱誠/ 禮貌	館員態度。
	3-4 溝通	以非專業術語與讀者對話。
	3-5 品質感知	使用者對服務看法(滿意度)。
	3-6 發展	館員接受在職訓練的平均時數。
4 館藏	4-1 完整性	人均館藏量、人均購書(電子資源)經費。
	4-2 新穎性	最新的資訊資源。
	4-3 多元性	不同形式的媒體、分齡分眾所需資源。
	4-4 數位化	地方文獻數位化。
	4-5 需求性	盤點與報廢。
5 設施	5-1 充足	人均公用電腦數、燈光和座位充足。
	5-2 使用	人均公用電腦使用次數、館藏平均流通次數
	5-3 發展	人均資本門投資。
	5-4 美觀	設施的美感。
	5-5 平等	無障礙設施。

指標	項目	定義
	5-6安全	安全、功能符合。
	5-7永續	永續發展。
6空間	6-1面積大小	人均使用區域(面積)。
	6-2美觀	圖書館空間具視覺吸引力。
	6-3溝通	館內外標示清楚。
	6-4分隔	設計不同空間，如兒童和青少年區。

資料來源：柯皓仁、葉乃靜，2018。

圖書館定期進行讀者滿意度調查、圖書館評鑑及利用情形統計分析，相當重要，可以瞭解讀者的感受、需求與使用情形，亦可發現圖書館應再改善或加強之服務項目。圖書館調查、評鑑、統計等報告完成後，應針對營運情形與讀者建議事項進行較深入的分析與檢討，以發掘問題或缺失，研擬解決方案，進行相關改善，並檢核改善結果，方能持續精進，提升服務品質或規劃新的服務措施。讀者或專家學者的每一個意見或回饋，都是讓圖書館更進步的動力，也有助於日後提供更貼近讀者需求的服務。

### 三、現有研究成果

於「臺灣博碩士論文知識加值系統」中查詢，以圖書館服務品質為研究主題的論文有六十多篇，茲列舉部分與公共圖書館服務品質相關的研究結果與建議如表 3：

表 3 公共圖書館服務品質現有研究成果摘錄

論文題目	研究結果與建議	作者
建構圖書館服務品質評估模式—以高雄市立圖書館為例	以專家問卷進行圖書館服務品質評估模式的調查，將指標精簡後提出四大構面，其中共包含 38 項指標，並以高雄市立圖書館做為服務品質評估模式之個案範例，說明研究結果的可行性。	姜誼君， 2019
提升公共圖書館服務品質之研究-以新竹縣政府文化局圖書館為例	建議改善閱讀空間品質，減少干擾元素；加強閱讀活動辦理，鼓勵讀者參與；強化資訊提供功能，改善數位資源及設備；成立館藏發展小組，加強編目專業訓練；深入瞭解讀者需求，提升服務品質；保持優質服務態度，暢通讀者意見回饋管道；加強分齡分眾概念之服務。	王彥筑， 2016

論文題目	研究結果與建議	作者
新北市立圖書館新總館服務品質與讀者滿意度研究	建議館方要維護讀者安靜的個人空間，加強宣導在館內要輕聲細語；多說明紙本或電子期刊的使用方式，提高其使用率；建議能夠建立館員充實完善的教育訓練，來提升館員專業知能。	陳淑莉， 2016
從使用者角度評估公共圖書館之服務品質：以雲林縣L鄉立圖書館為例	使用者在館員服務、圖書館資源及空間三大面向之理想期望值與實際感受值均有顯著差異，表示圖書館的服務品質與民眾期待確實存有落差。在服務理想度方面以館員服務最高、空間最低。	鄭美蓮， 2015
高雄市立圖書館網路借書服務品質與讀者滿意之研究	發現資訊品質、服務品質單獨或共同影響網路借書的使用意願或使用滿意度成立；主觀規範、自我效能、人格特質開放性對於網路借書的使用意願有顯著的正向影響結果；網路借書的使用意願與使用滿意度相互有著正向影響關係。	蔡明華， 2013
服務品質對民眾滿意度及再使用意願的影響-以金門縣立圖書館為例	發現普遍使用者對於館藏與流通服務較為重視，顯示民眾認同圖書館館藏的內涵豐富，且有需要強化書籍流通的服務系統與流程規劃，使流通系統能保持具有簡捷方便的功能，以使得民眾能進而提升其再使用意願，建議組織管理者應建立一套創新的「再使用意願」績效衡量標準。	董秀珍， 2013
臺北市立圖書館服務品質調查研究	建議重視讀者不同服務涉入程度之使用需求；維持適當服務品質狀態，進行策略重點調整；藉由調查或焦點訪談找出問題，優先提升；網站及系統的品質最須改善；提升資訊檢索利用教育能見度；加強無專業背景館員評估權威資源之能力；運用滿意度調查與服務品質量表，適時瞭解讀者滿意度與品質狀態；搭配策略規劃目標、策略及行動方案，適時公開形塑圖書館專業形象。	，2009
桃園縣平鎮市立圖書館服務品質之研究	建議改善讀者認為重要但不滿意的服務項目，包括：館藏資料多樣化、館藏分類清楚，讀者易於尋找、提供安靜的個人活動空間、館員服務態度親切有禮、館員在處理讀者服務問題上是值得信賴的、圖書館網站能讓讀者找到需要的資訊、館員能妥善處理讀者抱怨等七項。	莊汶池， 2008
使用DEA衡量圖書館服務品質與經營效率-以高雄市立圖書館為例運用	發現令讀者最不滿意的為館藏資源、最滿意的為服務內容與開放時間。整體來說，資源運用效率與讀者滿意度並非同等之關係，建議圖書館應評估現況，以充份掌握讀者的需求和各項資源，才能更有效的發揮效益，提升圖書館的功能性服務。	林心怡， 2006
彰化市立圖書館服務品質滿	發現使用者的整體服務品質滿意度為中上等；不同性別、年齡或身分讀者對於各構面的滿意度無	王贊華， 2005

論文題目	研究結果與建議	作者
意度之研究	顯著差異；不同教育程度讀者對設備與環境的滿意度有顯著差異，不同使用頻率的讀者對於禮貌性、確實性及有形性的滿意度有顯著差異。	
高雄市立圖書館閱讀服務品質之研究	建議閱讀服務品質認知，隨著讀者的經驗及外部溝通而有所改變，因此，是一持續不斷的努力過程，圖書館管理者應該時常藉由調查、研究及服務人員的溝通而掌握讀者閱讀需求並轉化為服務措施以滿足其需求，以提升讀者滿意度並且增益其閱讀興趣。	黃錦綿， 2005

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統，本研究整理。

教育部《公共圖書館品質建議書》包含品質承諾、館藏資源、設施設備、讀者服務、閱讀推廣、人力資源六個面向。一方面凝聚實務界同道對於未來公共圖書館事業發展方向之共識，體認提供優質服務的重要性；二方面籲請各級政府在施政方面能夠肯定、重視公共圖書館之營運發展與服務價值；三方面激發鼓勵民眾利用、愛用公共圖書館，落實終身學習，促進個人自我實現（教育部，2020）。

分析現有服務品質相關研究論文，大多是以 LibQUAL+服務品質量表為研究評估模式，設計問項進行讀者調查，瞭解讀者滿意度，分析不同的讀者對各項構面之感受是否有顯著差異，對於不滿意之項目提出建議；或結合 PZB 理論、KANO 二維模式等方法，分析圖書館服務項目，找出讀者喜歡及不喜歡的服務要素。建議日後之研究可進一步針對讀者不滿意的問題，追蹤圖書館後續的改善情形，綜整出可行的解決方案，以供各館面臨相同問題時參考，對於圖書館之品質提升應更有實質助益。

現有研究中亦有以文獻分析、專家訪談、各國服務實務解析等方式，提出圖書館品質評估指標或研析圖書館應具備的服務品質，加上教育部《公共圖書館品質建議書》所提供之指引，都可以幫助公共圖書館進行自我評估，強化營運管理，作為圖書館檢視現有服務情況、規劃創新服務與未來發展之重要參考。

## 貳、政府服務獎參獎步驟與要訣

為提升政府服務品質，行政院於 2007 年推動「政府服務創新精進方案」，導入歐美國家「優質治理」(Good governance) 的理念，鼓勵各機關運用多元創新策略，提供民眾便捷服務。近年在全球環境持續轉變下，各國推動公共服務多強調體現民主精神，以民眾為中心，關注社會公平及開放參與等價值，故於 2017 年提出「政府服務躍升方案」以「新公共服務」(New public service) 的理念為核心，在既有重視效率、品質及創新之基礎上，再納入「公平共享」、「參與合作」及「開放透明」的精神，引導各機關推動「以民為本」的全方位服務，追求政府服務效能全面躍升。政府服務躍升方案目標是便捷服務遞送，確保效能與公平並重；擴大社會參與，重視服務對象意見回饋；開放政府治理，建立透明互信的合作環境（行政院，2017）。

為落實政府服務躍升方案，展現政府機關服務成果，樹立機關標竿學習楷模，國家發展委員會（以下簡稱國發會）舉辦「政府服務獎」。本文整理歷屆評審標準，分析評核重點，並分享新北市圖實際之參獎案例，說明相關步驟流程、準備工作及注意事項，提供各機關參考。

### 一、評核重點與案例分享

「政府服務獎」設立的目的是要鼓勵機關與時俱進，提供優質服務，有效回應民眾的需求，藉由得獎機關之標竿服務作為，發揮影響力，帶動所有行政機關追求更優質的服務表現，為人民創造便捷友善的生活。目前辦理第 4 屆「政府服務獎」，由國發會聘請產、官、學、研界組成評審小組進行評審，整理評審標準如表 4：

表 4 歷屆政府服務獎評審標準一覽表

第 1、2 屆政府服務獎 評審標準			第 3、4 屆「政府服務獎」 評審標準		
評核 構面	評核項目	配分	項目	內容	配分
基礎 服務	服務一致及正確	200	創新性	服務策略或措施有別於現行作法。	30
	服務友善				
服務 遞送	服務便捷	300	效益及影響	服務策略或措施對服務對象產生正面影響，或解決公眾關注的重大問題。	40
	服務可近性				
	服務成長及優化				
服務 量能	內部作業簡化	200	可持續性	服務策略或措施具有可持續性，且達成預期成果。	15
	服務精進機制				
服務 評價	服務滿意情形	200	擴散應用	服務策略或措施具有可學習、推廣或應用價值。	15
	意見回應處理情形				
開放 創新	開放參與	100	創新性		
	創新性				

資料來源：國家發展委員會官網 <https://www.ndc.gov.tw>，本研究整理。

由上表得知，政府服務獎前兩屆最重視「服務遞送」，即如何更加的「便民」，強調機關所提供之服務要能方便、快速、容易取得，並能持續精進、優化；而近兩屆最重視的是「效益及影響」，主要是看機關的服務措施對民眾之影響，以及能否解決公眾關注的問題，著重「結果及後續」，明顯對於政府機關之服務品質要求又更進一步。

新北市圖參加第 1 屆政府服務獎，以「行動看得見 服務不受限」為核心理念，針對獎項評核的五大構面規劃「SONICE」為讀者服務之行動方案，希望每位到館的讀者都能感受到圖書館的用心，覺得新北市圖「有你，真好！」，並提出具作法如圖 3：



圖 3 新北市圖服務理念與行動方案

- (一) 在基礎服務方面，提供各式智慧化設備、引進通用設計原則，讓 0 歲至 99 歲的讀者都覺得方便好用、友善貼心。
- (二) 在服務遞送方面，主動出擊深入民眾生活之中，提供各項便捷、創新的客製化服務。
- (三) 在服務量能方面，簡化內部作業，建立服務改善機制，持續檢討、不斷精進，希望以最有效率的方式提供各項服務。
- (四) 在服務評價方面，用心的服務，隨時注意讀者的需求與反映，以客為尊，即時回應，屢獲國內外獎項肯定，廣受輿情好評。
- (五) 在開放創新方面，積極尋求合作夥伴，跨領域、跨機關、跨縣市，產官學合作，異業結盟，不但共享資源，更擴大加乘資源的效益。

新北市圖強化服務成果，提出創新觀念引領全國風潮，首創「十大亮點服務」，包括：24 小時服務不打烊、通用設計貼心友善、行動書房主動出擊、跨域合作資源共享、融合遊戲認證共學共玩、引進新科技 VR 體驗、幸福陪讀學習相伴、漂書運動好書共享、真人圖書分享生命故事、特色閱讀角舒適慢讀，近年來榮獲國內外逾 50 個獎項之肯定，不斷創

新、精進，營造更優質的閱讀空間與服務效能，得到評審委員肯定，榮獲第 1 屆政府服務獎。

「政府服務獎」第 1、2 屆評獎項別為「整體服務類」及「專案規劃類」兩類，為因應數位時代的服務創新發展，第 3 屆起改採主題設定方式，分成「數位創新加值」及「社會關懷服務」兩項獎別，前者是鼓勵各機關運用資通訊科技、行動智慧及大數據分析等提供智慧化的服務，解決民眾關切問題；後者則鼓勵各機關因應數位時代對不同年齡、性別、族群等對象之服務落差，提供在地化、客製化服務（國發會，2020）。日後若有意願要參獎之同道，需特別注意每年度實施計畫之主題與關注重點。

## 二、參獎的十個步驟

政府服務獎的評獎目的是為獎勵各機關扣合施政主軸，強化機關服務作為與政府施政連結性，鼓勵機關以人為本，提出善用數位科技、公私協力且具多元包容性之創新服務，兼顧經濟、環境及社會永續發展，進而擴散優質服務效益，樹立標竿學習楷模，茲就新北市圖之參獎之經驗，分享相關步驟與訣竅如下：

- (一) 詳讀評獎實施計畫：每年「政府服務獎」評獎實施計畫都會有所調修，年初公告於國發會之官網，可至主要業務-社會發展及對策-政府服務獎項下查詢，詳細瞭解其參獎相關規定。
- (二) 蒐集資料及範例：萬事起頭難，要著手準備參獎資料前，建議先蒐集之前得獎機關之資料，可至國發會官網查詢「歷屆得獎機關服務績優案例介紹」，或於網路上查找公開分享的參獎資料，亦可直接向得獎機關請益並索取相關資料。
- (三) 參加市府推薦徵選：因參加政府服務獎需由中央或地方政府主管機關推薦，故需先依各縣市政府規定撰寫參獎申請資料，參加市府推薦審查之評選，獲選後才能有參獎資格。
- (四) 擬訂大綱及期程：依「政府服務獎評獎實施計畫」之評審標準，研擬參獎申請書之大綱，並依其作業時程規劃參獎之計畫期程，

俾依限完成參獎之準備與資料提報。

- (五) 諮詢服務品質專家：為使機關的服務成果能更具體、有效的呈現在參獎申請書中，可向服務品質專家學者或曾獲獎機關請益，針對申請書大綱與撰寫方向提供建議與分享經驗。
- (六) 召開說明會及分工：政府服務獎需展現圖書館整體性的服務績效，全體館員要確知參獎是必需共同完成的事，要各司其職將所負責的業務成果呈現出來。透過說明會「凝聚共識」，讓各課室及分館主管充份瞭解參獎的目的與需配合事項，並傳達給所屬同仁。
- (七) 彙整機關參獎資料：依機關執行計畫時程表、申請書大綱及分工表，請各業務單位依限提報，由專人依政府服務獎評審標準之項目與內容，擷取成果精華撰寫參獎申請書。
- (八) 優化參獎申請書：彙整機關的工作成果，很容易淪為一般性的業務報告，無法在全國推薦機關中脫穎而出，可邀請專家學者，針對參獎申請書給予增修意見，並可請館內具編輯及設計能力之同仁協助編排及美化申請書之呈現效果。
- (九) 準備委員審查事宜：國發會公告入圍機關名單，並視機關之參獎內容及服務特性，通知以簡報詢答或實地訪視進行審查，需事先將參獎申請書之重要成果以簡報方式呈現，並規劃好訪視動線與體驗之服務項目，以利委員瞭解實際服務情形。
- (十) 簡報詢答或實地訪視：入圍機關依國發會排定日期及地點，向評審委員說明及進行詢答，或安排評審委員親臨現場訪視並體驗服務。



圖 4 評審委員實地訪視導覽解說 圖 5 政府服務獎頒獎典禮合影

### 三、致勝的六項訣竅

- (一) 強調績效，非敘述作法：參獎申請書是服務成果的精華呈現，不是機關例行性之業務簡介，重點不在說明提供的服務內容，而是要有具體的效益說明，如成果數據或輿情回應等。
- (二) 重視民眾意見與改善方案：機關服務品質要能提升，首重於發現問題、解決問題，改善並持續追蹤，所以十分重視民眾的反映與建議。若能針對民眾的問題，提出解決方案，凸顯問題並與服務績效相呼應，是最佳的成果案例。
- (三) 具體數據及資料佐證績效：政府服務獎從第 1 屆推薦 174 個機關參選，評選出 30 個績優機關，到第 3 屆推薦 477 個機關參獎，84 個機關得獎，競爭相當激烈。申請書內容要力求標題化、數據化、表格化、圖像化，方能讓評審委員一目了然，耳目一新。
- (四) 故事行銷，動之以情：從古至今「說故事」始終是直搗人心最有效的方式，除了客觀的引用事實和數據外，透過溫馨小故事展現服務的友善貼心，是更有效說服評審的方式。
- (五) 一圖抵萬語，印象深刻：無論是參獎申請書或是向評審委員說明的簡報，若能有一張好的服務照片，勝過長篇大論的文字說明，更容易令人眼睛為之一亮，讓人留下好的印象。
- (六) 好要大聲說，我有你沒有：要在眾多績效卓越的參賽機關中嶄露頭角，關鍵在於能展現出機關的差異性、獨特性，一定要強調與眾不同的服務與績效，可藉由與各縣市之比較，凸顯全國首創、全國第一之事項。

### 參、ISO 9001 品質管理系統的規劃與推動

ISO 9001 提供了對品質管理系統的要求，系統被全球供應鏈用來確認外部提供者在符合品質要求的能力，並且在供應關係中提升顧客滿意度。預估可帶來五大利益：與經營管理策略相結合、融入利害關係者關注議題提升績效、將風險評估與環境變化納入管理系統、以品質為中心管理強化競爭力、強調最高管理層領導是成功的基礎（科建管理顧

問有限公司，2019)。

新北市圖面對讀者需求日益多元化，服務據點持續擴增，業務內容日趨龐雜的情形下，希望藉由推動 ISO：9001 品質管理系統，讓同仁的工作流程更具標準化及一致性，使品質觀念能夠融入於全體同仁日常工作中，善盡為民服務的角色與功能，以提升圖書館之服務品質，讓讀者有更好的服務體驗。委請具備輔導服務品質提升之專業廠商，依據 ISO 9001:2015 國際標準之要求，輔導導入 ISO 9001 管理系統，輔導圖書館通過 ISO 9001 認證，以落實提升服務品質之經營理念，有效達成品質管理成效。

## 一、ISO 9001 規劃內容

ISO 9001 品質管理系統 (Quality management systems) 由國際標準組織所制定，有助於確保所有服務對象都能獲得一致的優質服務。新北市圖以「行動看得見 服務不受限」為品質政策，要讓每位讀者皆有其適合的空間、需要的資源、專屬的服務，提供更舒適的空間、更豐富的資源、更便捷的服務，希望每位到館的讀者，對於圖書館的用心能感到滿意。茲分三項說明 ISO 9001 專案之推動內容。

### (一) 專案目標

1. 依 ISO 9001 國際標準，整合現行相關管理系統，規劃並建立具持續改善能力之品質管理系統。
2. 協助通盤檢討及簡化現有之標準作業流程 (以下簡稱 SOP) 及行政規則，落實簡政便民之目標。
3. 完成所選定之範圍作業標準化、管理制度文件化、輔導整體管理架構整合之施行與持續改進。
4. 規劃並提供教育訓練課程，以提升資訊服務品質管理觀念與專業能力。
5. 輔導所選定之範圍通過並取得 ISO 9001 認證。

### (二) 申請驗證範圍及項目

1. 申請驗證範圍為「讀者服務」，其涵蓋之作業項目包括：與

讀者服務直接相關之作業項目與程序（如閱覽典藏、推廣活動等）。

2. 支援讀者服務之提供，並足以影響讀者服務品質之作業項目與程序（如採訪編目、地方文獻、綜合規劃、秘書室、人事室等業務）。
3. 驗證標的為新北市圖總館，共計 124 人，教育訓練對象含總館及分館之全體員工（約 600 人）。

### （三）專案工作項目

1. 執行品質管理系統評鑑作業：現有品質管理系統診斷、瞭解圖書館組織文化、導入範圍之業務特性、組織架構與職責，提供品質管理系統規劃建議。
2. 評估及規劃品質管理系統：擬訂輔導計畫，建立整合品質管理系統作業流程，做為實施品質管理系統控管機制依據。
3. 共識凝聚與教育訓練：規劃並提供品質推廣及教育訓練課程，辦理 ISO 教育訓練課程（含作業流程減化）16 個小時以上，分區行政館服務品質教育訓練課程 44 個小時以上。
4. 建立品質管理系統之文件體系：檢視導入範圍現有作業程序、文件及制度，配合 ISO 9001 規範，進行相關調整修正，並協助撰寫或修訂管理政策、作業程序及建立相關文件與記錄。
5. 編印服務手冊及建置館員知識庫：將機關之品質手冊與 SOP 等資料，建置於圖書館行政系統內，並編印成冊，供館員服務時隨時查詢。
6. 內外部稽核作業之規劃及實施：協助培訓內部稽核人員及輔導稽核作業執行，於品質管理審查活動提供建議，安排第三方 ISO 驗證機構進行外部稽核審查作業。

## 二、推動 ISO 的十個步驟

- （一）建立品質觀念：在開始推行品質管理系統前，承辦人員需

先充份理解，什麼是 ISO 9001、什麼是品質管理、圖書館為什麼要推行、執行的流程為何、要準備哪些資料等，需事先有充份瞭解後，俾能掌握推行方向與步驟。

- (二) 成立推動小組：推動品質管理系統無法靠一人之力完成，需要全館總動員，以確保每位同仁之工作都依 SOP 執行。成立推動小組，由館長為召集人，秘書為副召集人，總館各課室主管及遴選分館主任為小組成員，共同進行教育訓練、問題討論與內部稽核作業等。
- (三) 遴選顧問團隊：品質管理系統之建置，須符合國際標準組織所制訂之 ISO 9001 相關條文規定，首次推動的機關，可委請具 ISO 輔導經驗的專業顧問公司來協助。辦理委託專業服務招標作業，可先至政府採購網參考其他機關之服務需求書等招標文件，視機關實際需求進行增修，事半功倍。
- (四) 辦理教育訓練：為凝聚組織內部共識，便於後續推動，辦理相關教育訓練課程，包括：ISO 9001 條文說明、文件撰寫訓練、風險管理、內部控制、內外部稽核前之準備等，俾利主管及同仁們瞭解推動 ISO 9001 的內容、步驟及需配合事項。



圖 6 ISO 推動小組誓師大會



圖 7 ISO 9001 條文說明教育訓練

- (五) 診斷及輔導：安排顧問至各單位瞭解業務內容，依 ISO 9001 條文規定，對應各單位現有的 SOP，討論可以新增、整併或刪除的作業項目。

- (六) SOP 通盤檢討：確認好全館所需 SOP 之業務項目後，請各單位同仁針對目前實際之作業流程，進行逐一檢視與修正，包括作業流程說明、流程圖及相關表單，需確保各項工作流程正確無誤，與現況相符。
- (七) 建置品質文件：撰寫機關簡介、組織架構與職掌、品質政策、管理模式與原則、應用範圍、使用規定等 ISO 9001 條文對應項目相關說明，並依業務權責彙整各單位之 SOP 說明、流程圖及表單，製作館員服務手冊與建置館員知識庫檔案。
- (八) 內部稽核作業：品質文件完成後，安排顧問公司進行相關抽測，並培訓推動小組成員，瞭解內部稽核方式。精選重要業務項目，擬訂稽核計畫，分工進行 SOP 檢核，提出稽核發現、判定是否符合規定、給予相關建議，並召開相關檢討會議進行逐項檢討，由業務單位提出改善方案及佐證資料。



圖 8 顧問抽測標準作業流程



圖 9 辦理內部稽核作業

- (九) 外部稽核作業：邀請驗證機構依 ISO 9001 條文檢核圖書館是否有符合規定且確實執行。需事先與稽核人員確認實地評鑑流程，並依序對應圖書館之 SOP，通知負責課室備妥相關文件與接受稽核詢答。稽核當日，召開啟始會議說明進行方式後，由稽核員進行文件審查、現場檢查及口頭詢答，最後召開結束會議，說明稽核發現與稽核結果。
- (十) 落實並持續改進：ISO 9001 品質管理系統需落實 PDCA 之

管理流程模式，建立具持續改善能力之管理系統。稽核通過獲認證後，證書 3 年有效，每年需複驗，以持續維護精進。



圖 10 內部稽核缺失改善會議



圖 11 獲頒 ISO 9001 證書

機關推動品質管理系統，與組織行政管理、內部控制及內部稽核密切相關，委託專業顧問團隊進行輔導，實有助益。惟「輔導」一詞較為籠統，需事先釐清要託委之具體工作事項，於契約中載明工作項目、內容與需產出之資料，以確保專案執行之相關權責。而推動過程中，有很多會議籌備、協調連繫、資料彙整等龐雜工作，建議可在委託案中內含專案助理，並將其工作地點、內容及工時等明列於契約中，以減少同仁業務負擔。

#### 肆、結論與建議

隨著讀者的需求日趨多元，圖書館的服務應與時俱進，須積極且有效的尋求新的經營理念與管理方法。為使圖書館服務發揮最大效能，導入 ISO 9001 品質管理系統，有組織性的編制相關標準化文件，建立有效之評核機制，以維持服務品質之穩定性與一致性；參與政府服務獎評選，運用多元創新策略，提供民眾便捷服務，並能有系統的呈現圖書館質化與量化的服務成果，對圖書館的品質提升皆有很大的助益。

以品質為核心的全面管理，確保服務能持續滿足讀者的要求，應用創新的策略與系統性的方法，透過全員參與，不僅重視服務品質，也強調服務理念與組織文化，進而不斷改善精進，追求全面性的卓越績效。本文最後，依實務經驗提出相關建議，作為各圖書館日後在品質管理方面之規劃執行參考。

## 一、建立共識才是關鍵

品質管理是讓圖書館能營運順暢的基礎，無論是推行 ISO 9001 認證或是參與政府服務獎，其致勝關鍵皆為「首長的重視」及「組織有共識」，要有館長的強力主導與館內各單位的積極配合，方能順利完成。建議圖書館先以工作坊或共識營等方式，建立主管與同仁之品質觀念，充份瞭解品質管理之定義、模式與目標，達成一致共識，要使「要求品質」的理念，能夠深植於全體同仁心中，才能落實於日常服務之中。

## 二、分工合作才能成功

提升服務品質，人人有責，建立組織共同的品質目標和發展方向後，需要全館總動員，齊心努力。圖書館各業務部門與行政單位同仁分工合作，發揮各自專業長才，並加強橫向之連繫，才能達成組織目標。建議每一位館員都要保持一顆學習的心，以積極、友善的態度，克盡一己之力，依業務權責相關標準作業流程，按部就班，把事情做對、做好，民眾一定能感受得到。讀者若能開心、滿意，館員工作起來也會覺得愉快、有成就感。

## 三、解決問題才有意義

品質管理是過程導向，重視流程與方法，可以更有效實現期望的結果。品質管理採風險管理之思維與 PDCA 管理模式，其中以風險分析及持續檢核 (Check) 尤為重要。前者可以事先洞悉問題，防範於未然；後者可以發現問題所在，設法來克服與解決。建議圖書館進行內外部稽核作業或讀者滿意度調查後，一定要逐項羅列出，未符作業標準或讀者不滿意之相關問題，請權責單位研擬具體解決方案，並召開會議討論確認，作為服務改善之依據。透過不斷檢討、持續精進的過程，才能達到品質管理之最佳績效。

## 四、堅定持續才是王道

品質管理系統需確保實現「組織持續穩定的提供滿足顧客和適用

法規之要求」。ISO 9001 證書三年有效，每年需追蹤複驗，確認受證單位有持續維護運行。建議圖書館完成品質管理系統建置後，相關品質文件及標準化作業流程，需因應內外部環境變動及利害相關者之要求及期望，滾動式修正。每年定期進行內部與外部稽核作業，不斷檢討改善問題、提升工作效率、開發創新服務。將提高組織的整體績效與品質水準，視為組織的永久目標，以滿足讀者要求並努力超越讀者期待。

### 【參考書目】

- 王彥筑 (2016)。提升公共圖書館服務品質之研究—以新竹縣政府文化局圖書館為例。未出版之碩士論文，國立政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/2392nf>。
- 王贊華 (2006)。彰化市立圖書館服務品質滿意度之研究。未出版之碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，臺中市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/vf92gw>。
- 丘宏昌、謝依靜、唐運佳 (2018)。服務行銷與管理 (頁 196-197)。臺北市：雙葉。
- 田代如 (2009)。臺北市立圖書館服務品質調查研究。未出版之碩士論文，輔仁大學圖書資訊學系，新北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/2a62q2>。
- 林心怡 (2006)。使用 DEA 衡量圖書館服務品質與經營效率—以高雄市立圖書館為例運用。未出版之碩士論文，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班，高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/4reb85>。
- 姜誼君 (2019)。建構圖書館服務品質評估模式—以高雄市立圖書館為例。未出版之碩士論文，國立高雄科技大學資訊管理系，高雄

- 市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/rafabr>。
- 柯皓仁、葉乃靜 (2018)。「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃」研究報告 (頁 181-184)。臺北市：中華民國圖書館學會。
- 柯皓仁 (2014)。淺談公共圖書館績效評估。臺北市立圖書館館訊，32 (2)，1-20。
- 科建管理顧問股份有限公司 (2019)。ISO 9001:2015 條文說明 (頁 1-2)。桃園市：著者。
- 科特勒 (Kotler, P.) 著 (2004)。行銷是什麼? (*Marketing in sight from A to Z*) (張振明 譯)。臺北市：商周。(原作 2003 年出版)。
- 國家發展委員會 (2017)。政府服務躍升方案。106 年 1 月 9 日行政院授發社字第 1061300008 號函頒。取自 [https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=02BEEFEAF49A5225](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=02BEEFEAF49A5225)。
- 國家發展委員會 (2021)。「政府服務獎」評獎實施計畫。取自 [https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=C3F41FE826CE8EC9](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=C3F41FE826CE8EC9)。
- 張健豪、袁淑娟 (2002)。服務業管理。臺北市：揚智。
- 教育部 (2020)。公共圖書館品質建議書。取自 <http://lisp.ncl.edu.tw/node/105>
- 莊汶池 (2008)。桃園縣平鎮市立圖書館服務品質之研究。未出版之碩士論文，臺北市立教育大學社會科教育學系碩士班，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/pb34uc>。
- 莊馥瑄 (2013)。服務品質。取自圖書館學與資訊科學大辭典 <https://terms.naer.edu.tw/detail/1954786/>。
- 陳淑莉 (2016)。新北市立圖書館新總館服務品質與讀者滿意度研究。未出版之碩士論文，臺北市立大學歷史與地理學系社會科教學碩士學位班，臺北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/fwpb4t>。

- 曾淑賢 (2003)。全面品質管理在公共圖書館的運用。書苑, 56。取自國立公共資訊圖書館  
<https://www.nlpi.edu.tw/JournalDetailC003313.aspx?Cond=891b6eb0-dbd3-498d-8ec8-c75398aa3617>。
- 曾淑賢 (2010)。公共圖書館 TQM 導入程序及實務分享。在鄭慕寧等編輯, 圖書館創新經營與永續發展。臺中市: 國立臺中圖書館。
- 黃怡誠 (2020)。《品質管理 5 堂課》觀念篇: 品質就是符合顧客需求。取自 <https://mymkc.com/article/content/23441>。
- 黃錦綿 (2006)。高雄市立圖書館閱讀服務品質之研究。未出版之碩士論文, 國立中山大學公共事務管理研究所, 高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/xt3hvp>。
- 董秀珍 (2013)。服務品質對民眾滿意度及再使用意願的影響—以金門縣立圖書館為例。未出版之碩士論文, 國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班, 高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/hjh38q>。
- 蔡明華 (2013)。高雄市立圖書館網路借書服務品質與讀者滿意之研究。未出版之碩士論文, 國立中山大學高階公共政策碩士班, 高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/84w2yn>。
- 鄭美蓮 (2015)。從使用者角度評估公共圖書館之服務品質—以雲林縣 L 鄉立圖書館為例。未出版之碩士論文, 南華大學文化創意事業管理學系文創行銷碩士班, 嘉義縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/6a5z53>。
- International Organization for Standardization [ISO](2016) : *ISO Strategy for Services – Presentation*。Geneva : ISO. Retrieved from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100390.pdf>