

行政法人圖書館平衡計分卡實證初探： 以高雄市立圖書館為例

A Preliminary Study on Balanced Score Card of Independent Administrative Public Library: A Case of Kaohsiung Public Library

林奕成

Yi-Cheng Lin

高雄市立圖書館代理館長

Acting Director, Kaohsiung Public Library

E-mail: dir.kplib@gmail.com

【摘要 Abstract】

高雄市立圖書館自 2017 年轉型為行政法人，經由行政法人化持續不斷地積極創新作為，締造亮眼佳績。本研究運用平衡計分卡(Balanced Score Card)建立行政法人圖書館營運衡量指標，指標建構來源兼採理論與實務，並經焦點團體座談建構出行政法人圖書館平衡計分卡，續邀請高雄市立圖書館主管及館員，以問卷調查法進行實證調查，並透過重要度—符合度 IPA 分析(Importance-Performance Analysis)，探討高市圖主管及行政館員對於行政法人圖書館整體館務營運及發展之實際感受。

IPA 分析結果顯示，落於「高重要度、低符合度」係為「優先改善」的分層面共計 6 項，分別為：「CP2 強化館藏資源」、「IP5 進用多元人才」、「FP5 維護資產活化利用」、「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」、「LGP4 組成團隊學習」。針對 6 分層面逐一檢核及評估過往執行情況，研擬改善或未來精進作為，以期逐年改善與進步。

本研究透過行政法人績效衡量工具的導入與調查結果，作為未來館務發展與持續強化之依據與參據，並帶領圖書館持續突破與創新。

In 2017, Kaohsiung Public Library became the first library to officially transform into a Non-Departmental Public Body, demonstrating its commitment to continuous innovation and achieving remarkable results. This study adopts the balanced scorecard model of an Independent Administrative Public Library and conducts a survey among supervisors and subordinates of Kaohsiung Public Library. The Importance-Performance Analysis (IPA) framework is applied to assess the performance of various aspects.

The results of the IPA analysis reveal six sub-levels categorized as "high importance, low performance," indicating areas that require priority improvement. These sub-levels are: "CP2: Strengthening library resources," "IP5: Employing diverse talents," "FP5: Managing and activating assets," "LGP2: Establishing a management brand," "LGP3: Establishing a common vision," and "LGP4: Organizing team learning." The study thoroughly evaluates the implementation status of each sub-level, identifies improvement opportunities, and proposes actions for future refinement, with the aim of continuous improvement and progress over time.

Furthermore, this study establishes performance indicators that can be continually adapted to optimize and enhance the organization's performance and service quality.

【關鍵詞 Keywords】

行政法人圖書館、平衡計分卡、重要度－符合度分析
Independent Administrative Public Library、Balanced Score card、
Importance-Performance Analysis

壹、前言

高雄市政府籌措 19 億建設經費與 5 億的購書預算，興建高雄市立圖書館新總館於 2014 年 11 月落成啟用，為積極強化組織的競爭力，回應社會多元化的任務及需求，於 2017 年 9 月由政府二級機關轉型改制為行政法人，成為全臺灣首座地方政府行政法人公共圖書館，率先在地方政府組織改造推動中啟動改革，至目前是第一也是唯一。

2021 年 11 月 26 日獲頒第一屆教育部圖書館事業貢獻獎「標竿圖書館獎」，為全國 22 縣市圖書總館級別中，唯一獲此最高榮譽。該獎項被譽為圖書館界的奧斯卡獎，教育部（2021）評審評價高雄市立圖書館，體制上進行財務鬆綁及人才進用彈性等，並藉由行政法人化積極創新作為，而締造亮眼佳績。肯定行政法人化締造亮眼佳績，足為公共圖書館經營管理和讀者服務的標竿。

本研究透過運用平衡計分卡建立行政法人圖書館營運衡量指標，指標建構來源兼採理論與實務作為依據。理論部分是以平衡計分卡應用於圖書館之相關研究為基礎，實務部分以國外行政法人圖書館及國際知名圖書館其經營指標之探討作為參酌，經焦點團體座談建構出行政法人圖書館平衡計分卡，並透過實證初探，邀請高雄市立圖書館（以下簡稱高市圖）77 位主管及行政館員填答平衡計分卡，調查數據進行 IPA 重要度－符合度分析(Importance-Performance Analysis)。透過行政法人績效衡量工具的導入與調查結果，除作為未來館務發展與持續強化之依據與參據外，更是追求更強化的專業治理、健全組織發展，提升競爭力和績效，並能善用行政法人賦予的彈性機制，帶領圖書館突破傳統窠臼，走向創新的局面。

貳、行政法人圖書館平衡計分卡研究

平衡計分卡（Balanced Score Card, BSC）是 Kaplan 和 Norton 首創，透過「財務」、「學習與成長」、「內部流程程序」與「顧客」等四個構面及其衡量指標，經多年發展，除商業單位其更廣泛應用於評估

非營利組織或圖書館之經營效能。例如：鄭彩鳳、張秀娟（2010）探討博物館應用平衡計分卡在教育活動整合性評鑑之可行性架構；謝鳳珠（2010）提出透過平衡計分卡可以將圖書館的使命與策略轉為一套全方位的績效量度；再者，周芷涵（2021）指出，透過平衡計分卡可以協助組織推動創新並進行績效衡量；而林芳如、蔣佳雯（2004）的研究也指出，透過平衡計分卡能夠解釋組織服務或方案計畫的績效表現。此等研究均說明，透過平衡計分卡可以衡量組織的績效表現，基於上述文獻，故本研究採用平衡計分卡作為績效指標衡量工具。

本文以高市圖 2017 年行政法人化後歷年營運計畫及其 109 至 113 年中長程計畫為基底，並探討蘇格蘭國家圖書館、大英圖書館、加拿大多倫多公共圖書館、美國紐約公共圖書館、美國西雅圖公共圖書館、美國芝加哥公共圖書館、美國洛杉磯公共圖書館、美國舊金山公共圖書館、美國皇后區公共圖書館、丹麥哥本哈根圖書館及紐西蘭奧克蘭圖書館等 11 間國外公共圖書館組織績效評估與營運計畫，從中分析其營運策略與經營指標之重點方向，以作為本研究之參考。

本研究在理論架構上係以平衡計分卡作為圖書館經營效能衡量之工具，並將構面分為顧客面、內部流程程序面、財務面及學習與成長面等四個構面。同時參酌國外知名行政法人圖書館及國際知名圖書館其組織績效評估或營運計畫等重點方向之相關實證性研究，以及本研究多年擔任高市圖高階管理者主持館務的實務經驗，綜整提出圖書館經營效能衡量指標之初構如下：

一、構面一：顧客面

為落實圖書館角色功能，豐厚各式館藏資源，辦理分齡、分眾與多元類型閱讀活動，以滿足顧客需求；能應用新穎科技及宣傳管道強化行銷，提升服務便利性，以增進顧客關係；培育資訊及媒體素養教育，並能促進市民實踐終身學習（Chicago Public Library, n.d.）; New York Public Library, n.d.）; San Francisco Public Library, n.d.）; Toronto Public Library, 2020）。於顧客面綜整提出 5 分層面作為策略性議題與

目標，並於各個分層面下設定 5 至 7 個衡量指標，於顧客面共計 28 個衡量指標，如表 1。

表 1 顧客構面之策略性議題、目標與衡量指標

| 策略性議題 | 策略性目標 | 衡量指標 |
|------------------|----------------------------|--|
| CP1 滿足顧客需求 | 分齡分眾加強多元服務 | 1-1-1：優化在地服務提升營運特色 1-1-2：依分齡分眾辦理閱讀推廣 1-1-3：創新服務提供卓越的顧客體驗 1-1-4：分眾服務落實文化平權 1-1-5：拓展服務面向發掘潛在讀者 |
| CP2 強化館藏資源 | 購置特色館藏，及活化與充實館藏 | 1-2-1：採購特色館藏增加廣度 1-2-2：採購獲獎作品厚植深度 1-2-3：優化網站增進查詢效能 1-2-4：購置多元館藏滿足使用者需求 1-2-5：購置專書以利在地文史保存 1-2-6：分析讀者借閱行為增進館藏使用 |
| CP3 強化讀者黏著度 | 運用宣傳管道，強化圖書館行銷 | 1-3-1：善用社群行銷推播館務訊息 1-3-2：發布新聞提升媒體曝光度 1-3-3：透過社群回應讀者需求 1-3-4：分析社群媒體使用數據理解讀者需求 1-3-5：重視讀者意見具體回應 |
| CP4 培育資訊及媒體素養 | 發揮圖書館的角色與功能，並應用資訊科技，提升公民素養 | 1-4-1：提供資源支持學校閱讀教育 1-4-2：辦理圖書館利用教育提升讀者知能 1-4-3：結合科技與館藏提升讀者資訊素養 1-4-4：增加數位館藏縮短數位落差 1-4-5：提升讀者數位技能與平等取用 |
| CP5 促進終身學習 | 辦理多元閱讀活動與全齡服務 | 1-5-1：推廣文化服務強化教育功能 1-5-2：針對特殊需求族群提供服務 1-5-3：推動繪本早讀促進親子共讀 1-5-4：推展青少年族群閱讀素養 1-5-5：強化樂齡服務增進閱讀樂趣 1-5-6：推廣多元文化閱讀促進新住民交流 1-5-7：提供多元文化族群融入社區活動 |

二、構面二：內部流程程序面

建立組織管理制度及招募多元人才，以落實績效管理，建立館藏、人事管理等制度；營造友善環境與設施設備，以提供全方位優質服務；連結社會資源投入閱讀並能提供專門主題性閱讀，帶動城市閱讀力，拓展國內外館際交流與跨域合作，以提升圖書館能見度並具備國際觀，能提供創新讀者服務設備（Chicago Public Library. (n.d.); Los Angeles Public Library, 2015; New York Public Library. (n.d.); Toronto Public Library, 2020; Vancouver Public Library. (n.d.)）。於內部流程程序面綜整提出 5 分層面作為策略性議題與目標，並於各個分層面下設定 4 至 6 個衡量指標，於內部流程程序面共計 25 個衡量指標，如表 2。

表 2 內部流程程序面之策略性議題、目標與衡量指標

| 策略性 議題 | 策略性 目標 | 衡量指標 |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| IP1 打造主 題圖書 館 | 發展以讀者 為中心之體 驗 | 2-1-1：打造文學館為青年文學創作基地 |
| | | 2-1-2：透過藝術圖書館深耕美感教育 |
| | | 2-1-3：打造寵物伴讀體驗主題空間 |
| | | 2-1-4：建置共融遊具認證專區 |
| | | 2-1-5：活化關鍵櫥窗收藏絕版書保存展示 |
| | | 2-1-6：強化高雄書專區特藏 |
| IP2 鏈結資 源強化 交流 | 連結社會各 界資源，加強 國內外交流 | 2-2-1：扶植本土繪本創作人才 |
| | | 2-2-2：結合產學資源以利共享 |
| | | 2-2-3：加強國內館際合作效益 |
| | | 2-2-4：掌握圖書館國際發展脈動與館際交流 |
| IP3 改善空 間環境 | 營造安全、友 善、舒適閱讀 環境與設備 | 2-3-1：重視館舍安全與設施改善 |
| | | 2-3-2：設計彈性具多功能的共享空間 |
| | | 2-3-3：優化動線與多語標示 |
| | | 2-3-4：便捷網路環境確保資安 |
| | | 2-3-5：建立通用無障礙具包容性的公共空間 |
| | | 2-3-6：建設智慧圖書館自動化服務 |
| IP4 建置組 織管理 制度 | 建置組織管 理制度，拓展 服務機制 | 2-4-1：健全董監事組織與運作 |
| | | 2-4-2：定期召開章程法定會議 |
| | | 2-4-3：建立分館輔導機制改善績效 |
| | | 2-4-4：優化通閱服務減少城鄉差距 |

| 策略性 議題 | 策略性 目標 | 衡量指標 |
|---------------|------------------|--------------------------|
| IP5 進用多元人才 | 鬆綁用人招募專業人力提供創新服務 | 2-5-1：吸納多元專業人才擴展全方位服務 |
| | | 2-5-2：設計薪資獎勵制度激勵員工 |
| | | 2-5-3：落實員工待遇福利、勞動關係與工作安全 |
| | | 2-5-4：招募充足人力提供完善服務 |
| | | 2-5-5：健全職務輪調歷練與升遷制度 |

三、構面三：財務面

落實財務管理機制，開拓多重財源，強化成本效益概念，增強預算控制與提升資產利用，以打造永續經營財務體制(New York Public Library, n.d.)。於財務面綜整提出 5 分層面作為策略性議題與目標，並於各個分層面下設定 4 至 6 個衡量指標，於財務面共計 25 個衡量指標，如表 3。

表 3 財務面之策略性議題、目標與衡量指標

| 策略性 議題 | 策略性 目標 | 衡量指標 |
|-----------------|------------------|-------------------------|
| FP1 落實財務管理機制 | 落實財務管理機制，提升運用效益。 | 3-1-1：落實財產管理考核監督機制 |
| | | 3-1-2：管控出納業務強化監督 |
| | | 3-1-3：制定各項採購程序落實辦理 |
| | | 3-1-4：建立財務檢討機制確保品質 |
| | | 3-1-5：落實財產設備盤點 |
| | | 3-1-6：確保財報正確性 |
| FP2 開拓多重財源 | 打造永續經營財務體制 | 3-2-1：爭取各級政府補助計畫 |
| | | 3-2-2：爭取各民間企業捐助 |
| | | 3-2-3：營運場地租金收支管理 |
| | | 3-2-4：透過自辦、代辦活動增加收入 |
| | | 3-2-5：執行政府倡議活動擴大其對經費之支持 |
| FP3 財務彈性自主 | 善用財務彈性及強化成本效益 | 3-3-1：強化成本效益摺節經費 |
| | | 3-3-2：優化資源配置提升效益 |
| | | 3-3-3：藉由組織財務彈性活用經費 |

| 策略性 議題 | 策略性 目標 | 衡量指標 |
|-----------------|-----------------|---------------------|
| | | 3-3-4：與外部單位合辦活動分攤支出 |
| | | 3-3-5：自營品牌開發文創商品 |
| FP4 增強預算控制 | 籌措及管理 年度營運預算 | 3-4-1：透過預算管控提升效益 |
| | | 3-4-2：強化預算編審縮減收支落差 |
| | | 3-4-3：強化內部控制提升預算執行率 |
| | | 3-4-4：發展及維護分年財政計畫 |
| FP5 維護資產活化利用 | 提升資產利 用 | 3-5-1：透過多角經營活化場館使用 |
| | | 3-5-2：改造館舍改善建築品質 |
| | | 3-5-3：導入民間資源開創營運新模式 |
| | | 3-5-4：落實公共借閱權扶助圖書創作 |
| | | 3-5-5：移轉分館間館藏活化資源利用 |

四、構面四：學習與成長面

鼓勵館員追求自我成長，重視組織學習力，應用品牌策略建立服務形象，強化顧客認知，提升圖書館專業服務的價值。共同參與建立共同願景，對內能組成團隊學習，完成學習型組織的打造與運作，對外擴大讀者對圖書館的想像，提供高品質、可信賴的服務，使服務超乎讀者期望（Chicago Public Library. (n.d.); New York Public Library. (n.d.); 莊馥瑄，2004；許雅鈞，2014）。於學習與成長面綜整提出 5 分層面作為策略性議題與目標，並於各個分層面下設定 5 至 6 個衡量指標，於學習與成長面共計 26 個衡量指標，如表 4。

表 4 學習與成長面之策略性議題、目標與衡量指標

| 策略性 議題 | 策略性 目標 | 衡量指標 |
|----------------|-----------|--------------------|
| LGP1 追求自我成長 | 促使館員追 | 4-1-1：館員樂於嘗試創新服務 |
| | 求自我能力 | 4-1-2：館員樂於成長營造學習氛圍 |
| | 之精進，以完 | 4-1-3：館員積極提升專業知能 |
| | 成工作任務 | 4-1-4：館員重視讀者導向學習機制 |

| 策略性 議題 | 策略性 目標 | 衡量指標 |
|-----------|--|--|
| | 與創新 | 4-1-5：館員發揮外語專長組成國際研究小組 |
| LGP2 | 應用品牌策略建立服務形象，強化顧客認知，提昇圖書館專業服務的價值 | 4-2-1：建立組織品牌形象識別系統 4-2-2：塑造專屬品牌服務價值 4-2-3：善用社群媒體進行品牌行銷 4-2-4：透過策展傳遞品牌意象 4-2-5：結合閱讀元素打造文創氛圍 |
| LGP3 | 透過彙集願景的創立，理解目標共同投入實踐，回應內外環境以維持組織運作與強化發展。 | 4-3-1：館員共同形塑願景建立優良圖書館服務模式 4-3-2：擴大圖書館空間、服務與活動的定義 4-3-3：激勵成員展現專業服務態度 4-3-4：提供員工與圖資界交流學習機會 4-3-5：標竿學習國內外圖書館經營模式 |
| LGP4 | 增進知能與打造多元技能，經由對談交流提升服務能量及創造新服務 | 4-4-1：辦理圖書館專業素養教育訓練 4-4-2：發展支持員工培訓與研究 4-4-3：藉由跨部門會議強化橫向聯繫 4-4-4：促進專業對話共享知識管理 4-4-5：提升員工領導能力以培育領導幹部 |
| LGP5 | 擴大讀者對圖書館的想像 | 提供高品質與可信賴的服務，使服務超乎讀者的期望 4-5-1：引領讀者進行知識產出 4-5-2：發展地方學結合社區培力 4-5-3：結合醫療資源打造零歲學習先機 4-5-4：吸納青少年參與營運決策意見 4-5-5：營造符合新課綱自主學習環境 4-5-6：提升行動書車量能加強外展服務 |

參、以 IPA 分析行政法人圖書館平衡計分卡調查結果

本研究以高市圖主管及行政館員作為研究對象，於 2022 年 12 月以量化問卷調查法，邀請高市圖主管及行政館員依據本研究所建構之「行政法人圖書館平衡計分卡」4 大構面、20 個分層面及 104 項指標的「符合度」與「重要度」依其經驗填答。兩項程度採用李克特五等量表評量，共計回收有效問卷 77 份。

一、問卷調查結果

(一) 基本資料

本次調查總計回收 77 份有效問卷，分別請填答者就以下基本資料進行填答：所屬館舍（包含分館分區）、進用身分別、職位身分別及圖書館服務年資，基本資料整理如表 5。

表 5 問卷調查—基本資料分析 (N=77)

| | 基本資料 | 個數 | 比例 | 排序 |
|---------|--------|----|---------|----|
| 所屬館舍 | 總館 | 27 | (35.1%) | 2 |
| | 分館 | 50 | (64.9%) | 1 |
| | 高雄市區 | 13 | (26%) | 2 |
| | 鳳山區 | 27 | (54%) | 1 |
| | 岡山區 | 3 | (6%) | 4 |
| | 旗山區 | 7 | (14%) | 3 |
| 進用身分別 | 公務人員 | 26 | (33.7%) | 2 |
| | 專業人員 | 28 | (36.3%) | 1 |
| | 人力派遣人員 | 23 | (29.8%) | 3 |
| 職位身分別 | 主管 | 31 | (40.2%) | 2 |
| | 館員 | 46 | (59.7%) | 1 |
| 圖書館服務年資 | 1-5年 | 37 | (48%) | 1 |
| | 6-10年 | 17 | (22%) | 3 |
| | 11年以上 | 23 | (29.8%) | 2 |

(二) IPA 重要度－符合度分析 (Importance-Performance Analysis)

1. 製圖流程

- (1) 詳細列出圖書館館員於「顧客」、「內部流程程序」、「財務」及「學習與成長」4 構面的服務目標與內容，並再進行構面下分層面的設定，每個構面發展 5 個分層面，並發展成問卷的問項形式，共計 20 個分層面 104 個問項。
- (2) 請受訪者針對這些屬性分別在「重要度」與「符合度」二方面評定等級。前者是圖書館員對前述工作職務中的服務現況、業務情況與組織內的學習情況等屬性的偏好、重要程度；後者是該項行動方案或者策略方案在這些方面的表現達成程度。
- (3) 以重要度為橫軸，符合度表現為縱軸，以分層面為單位，各問項依據所屬分層面進行平均値之計算，得 20 個分層面之評等座標（如表 6），將各項分層面標示在二維空間中。

表 6 問卷調查－行政法人圖書館平衡計分卡 20 個分層面重要度及符合度

| 構面 | 名稱 | 題號 | 重要度 | 符合度 |
|---|---------------|--------|------|------|
| CP 顧客面 Customer Perspective | CP1 滿足顧客需求 | A1-5 | 4.41 | 4.37 |
| | CP2 強化館藏資源 | A6-12 | 4.40 | 4.19 |
| | CP3 強化讀者黏著度 | A13-17 | 4.36 | 4.38 |
| | CP4 培育資訊與媒體素養 | A18-22 | 4.29 | 4.22 |
| | CP5 促進終身學習 | A23-29 | 4.35 | 4.28 |
| IP 內部流程 程序面 Internal Perspective | IP1 打造主題圖書館 | B1-6 | 4.14 | 4.73 |
| | IP2 鏈結資源強化交流 | B7-10 | 4.35 | 4.31 |
| | IP3 改善空間環境 | B11-16 | 4.52 | 4.30 |
| | IP4 建置組織管理制度 | B17-20 | 4.44 | 4.45 |
| | IP5 進用多元人才 | B21-25 | 4.52 | 3.95 |

行政法人圖書館平衡計分卡實證初探：以高雄市立圖書館為例 / 林奕成

| 構面 | 名稱 | 題號 | 重要度 | 符合度 |
|---|------------------|--------|------|------|
| FP 財務面 Financial Perspective | FP1 落實財務管理機制 | C1-6 | 4.53 | 4.42 |
| | FP2 開拓多重財源 | C7-11 | 4.37 | 4.32 |
| | FP3 財務彈性自主 | C12-16 | 4.34 | 4.15 |
| | FP4 增強預算控制 | C17-20 | 4.44 | 4.34 |
| | FP5 維護資產活化利用 | C21-25 | 4.38 | 4.20 |
| LGP 成長與 學習面 Learning And Growth Perspective | LGP1 追求自我成長 | D1-5 | 4.32 | 4.13 |
| | LGP2 建立品牌經營管理 | D6-10 | 4.38 | 4.28 |
| | LGP3 建立共同願景 | D11-15 | 4.43 | 4.23 |
| | LGP4 組成團隊學習 | D16-20 | 4.40 | 4.21 |
| | LGP5 擴大讀者對圖書館的想像 | D21-26 | 4.12 | 4.13 |
| 平均值 | | | 4.37 | 4.28 |

(4) 針對圖書館經營效能衡量，重要度之總平均值為 4.37，符合度之總平均值為 4.28，以此兩點為中點將 X、Y 軸切割成四個象限，如圖 1。

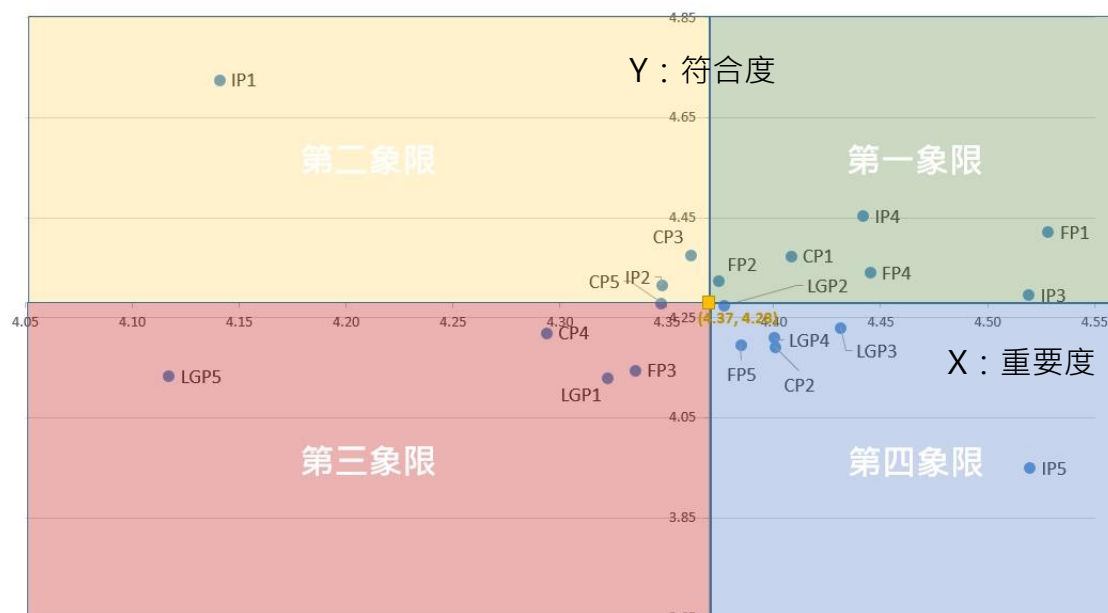


圖 1：高雄市立圖書館 IPA

【說明】

原點：X=4.37, Y=4.28

分層面象限說明

第一象限（繼續保持），計 6 個：CP1、IP3、IP4、FP1、FP2、FP4

第二象限（過度努力），計 4 個：CP3、CP5、IP1、IP2

第三象限（次要改善），計 4 個：CP4、FP3、LGP1、LGP5

第四象限（優先改善），計 6 個：CP2、IP5、FP5、LGP2、LGP3、LGP4

2. 各象限之分層面

(1) 第一象限（繼續保持）：透過 IPA 圖中可發現有六個分層面落在第一象限，分別為：「CP1 滿足顧客需求」、「IP3 改善空間環境」、「IP4 建置組織管理制度」、「FP1 落實財務管理機制」、「FP2 開拓多重財源」、「FP4 增強預算控制」。落於此象限之服務項目表示受訪者認為其較為重要，且也認為符合度上也高於普通水準，在這些項目已達到期望，也是未來圖書館應該繼續保持的地方。

(2) 第二象限（過度努力）：透過 IPA 圖中可發現有四個分層面落在落在第二象限，分別為：「CP3 強化讀者黏著度」、「CP5 促進終身學習」、「IP1 打造主題圖書館」、「IP2 鏈結資源強化交流」。落於此象限之服務項目表示受訪者對所提供的這些服務項目或者業務執行面上符合度很高，但可能投入過多為讓資源或人力做適當分配，但仍可以繼續保持。

(3) 第三象限（次要改善）：透過 IPA 圖中可發現有四個分層面落在第三象限，分別為：「CP4 培育資訊與媒體素養」、「FP3 財務彈性自主」、「LGP1 追求自我成長」、「LGP5 擴大讀者對圖書館的想像」。落於此象限之服務項目表示雖然館員並不十分重視，符合程度也偏低，但圖書館若能在未來針對這些服務項目或業務項目做改善，應能使圖書館所提供的服務項目及品質更加完善，將有助於提升整體符合度。

(4) 第四象限（優先改善）：透過 IPA 圖中可發現有六個項目落在第四象限，分別為：分別為：「CP2 強化館藏資源」、「IP5 進用

多元人才」、「FP5 維護資產活化利用」、「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」、「LGP4 組成團隊學習」。落於此象限之服務項目表示館員對於這些分層面非常重視，但卻對所提供的服務品質感到未落實，急需改善，深入探討癥結所在，以提升館員符合度以及其服務品質。

肆、綜合討論

本研究藉由以問卷調查法及重要度—符合度 IPA 分析，探討高市圖主管及行政館員對於行政法人圖書館整體館務營運及發展之實際感受。就 IPA 分析結果，落於第四象限「高重要度、低符合度」，屬於「優先改善」分層面共計 6 項，分別為：「CP2 強化館藏資源」、「IP5 進用多元人才」、「FP5 維護資產活化利用」、「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」、「LGP4 組成團隊學習」，針對前述分層面討論如下：

一、高重要度、低符合度「IP5 進用多元人才」

此分層面之重要度結果為最高值(4.52)，顯見圖書館員對於此項的重視，然實務層面上認為符合度為各分層面之最低(3.59)。高市圖於 106 年轉型成為行政法人，組織轉型期透過組織變革提升組織，得以適時引進專業人才、適度的財務鬆綁及彈性拓展財源，面對多年來普遍存在於縣市公共圖書館的困境，舉凡圖書館經費不足、透過國家考試進用人員招募限制等，皆得以突破並創造利於大眾的公共圖書館服務績效。

高市圖於 2017 年 9 月改制為行政法人，多年下來以行政法人的彈性，積極創新與開創服務，法人化後服務深具多樣性，總館更於 2021 年榮獲有圖書館屆奧斯卡獎之稱的圖書館事業貢獻獎—標竿圖書館獎的肯定，為全國 22 縣市中唯一獲獎的總館。於此優質服務的樣態下，持續擴大讀者對於圖書館的想像，易言之讀者對於圖書館的服務要求或品質也持續加深、加重，進而使得業務量持續增加、增重。於

進用多元人才部分，於圖書館現今服務項目越加多元、讀者需求多變，業務所需的專業技能增加或者需要有更多人力以支援愈來愈多且重的業務量，能有更多人員共同服務、分擔業務。故而，如何吸納多元專業人才，並於健全升遷、福利制度及職務輪調歷練等，進而使得組織整體人力資源可累積與久任需更加努力與妥適規劃應對。

行政法人化後的高市圖為應業務需求及外界市民期待，進用所需專業人員。除專業人員之進用，亦透過專業人力公司招募適宜之人力派遣人員，多管齊下期待善用法人之彈性，在愈趨專業與多變的業務環境下，持續穩固人力、進行組織知識、業務經驗的傳承。多方進用專業人才，為高市圖法人化後之持續之人力資源管理課題。繼續任用公務人員以及公開甄選進用專業人員，組織透過人力雙軌制，現階段運作方向如下，持續精進人事管理制度，以達凝聚組織向心力，營造和諧之組織氣候，以提高團隊生產力，為績效達標共同努力：

- (一) 在不同職務規劃儲備幹部或培訓專精人才，對於相關人員就中長期做職務歷練及專業培訓，未來以銜接公務人員退離後之遞補。
- (二) 因應組織多元化發展，培訓儲備幹部及專業人才，賦予相當程度的工作任務，同時藉由薪資調整或獎勵作為工作激勵的手段。
- (三) 為委外人力設立獎金機制，由分館主任對於表現優秀的非公務員同仁進行年度提報，並和考核結果勾稽，以表示對第一線館員的額外肯定與精神上的鼓舞。

二、高重要度、低符合度「CP2 強化館藏資源」

「顧客」構面調查的項目係為最貼近讀者需求的構面，本次調查結果 5 分層面中僅有「CP2 強化館藏資源」落於優先改善，該分層面指標主要有「採購特色館藏增加廣度」、「採購獲獎作品厚植深度」、「優化網站增進查詢效能」、「購置多元館藏滿足使用者需求」、「購置專

書以利在地文史保存」及「分析讀者借閱行為增進館藏使用」，顯見受訪者對於高市圖須持續強化館藏資源以滿足顧客需求的關注及重視。

館藏資源為公共圖書館之核心，然而囿於年度經費的有限，無法逐一滿足每一位讀者對於每一類、每一本館藏的需求。近年來，高市圖持續購置特色館藏及活化與充實館藏，經由專業小組會議增加館藏特色性、提高專業度以及更回應讀者需求，如響應 2030 雙語政策，高市圖啟動「英語列車」行動書車服務，前往高雄各區學校，擴充學校英語書籍資源及建立青少年英語閱讀風氣。每輛英語列車載運國家圖書館指定書單圖書，以及經由專業選書委員推薦書籍約 2,000 冊書籍，前往本市國、高中(職)，每校停留一天，提供師生英語圖書借閱服務。又或者，閱讀的媒材不限於紙本，藉由建置專門主題特色圖書館的過程中，採購不同型態的館藏資源，如針對樂齡主題圖書館採購「桌遊」、「縫紉機」、「閱讀輔具」等，以提高長者閱讀動機或興趣，進而提高青銀交流與共融；為提供適合樂齡、身心障礙及親子互動遊憩空間，增購「融合玩具」及搭配相關閱讀推廣活動，營造共讀、共學、共玩的友善閱讀環境。再來，近年來受到疫情影響，民眾閱讀型態改變，對於電子資源的需求加大，高市圖於 2021 年 10 月啟動電子書雙平台服務，除原有的「台灣雲端書庫@高雄」，再增加「HyRead eBook」，使得電子書種類從原有 4 萬多冊成長至 10 萬餘冊，成長率高達 160%，也藉由與平台廠商於付費多元模式的議定，讓圖書館有限的電子書經費，能在「買斷」、「租用」等多元付費模式下，進行資源最有效的配置。

館藏的增加、品質的提升，以回應及提供讀者適切的圖書資源服務是為公共圖書館的重要服務目標，然館藏、經費等資源有限的情況下，透過服務機制的應變，如大高雄通閱服務、電子書雙平台的選擇等，利用資源共享的方案讓館藏得以盡量滿足民眾需求。再者，也持續精進館藏採購過程，利用主題選書小組、分析讀者借閱行為再增進館藏使用等，持續強化館藏資源。

三、高重要度、低符合度「學習與成長面」構面之三分層面：「

LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」、「LGP4 組成團隊學習」

在「學習與成長」構面，計有「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」及「LGP4 組成團隊學習」三個分層面落於第四象限，受調查者認為「建立品牌經營管理」、「建立共同願景」及「組成團隊學習」是為重要，但仍須加以投入與落實。當今的公共圖書館，所需提供的服務與被賦予的期待，亦或者組織需達成的任務更為多元與多樣。

進一步探究於「學習與成長面」構面之三分層面高重要度、低符合度之情況，總館、分館填答情況(如表 7)，經由數據結果發現總館受訪者於「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」及「LGP4 組成團隊學習」所認為的符合度較低。推論此情況乃係因總分館於組織整體任務上的不同導致，總館被賦予較高期待及被要求須進行創新或者引領分館達成組織任務，相對而言在「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」及「LGP4 組成團隊學習」的要求度較高，也致使總分館各自填答所呈現的符合度有較大的差異。再者，高市圖致力於成為國際一流場館，高市圖總館更是 2014 年起引領全國各縣市開始興建新總館之領頭羊，然而各縣市新館持續興建，高市圖館員思考與致力於服務的提升，以補足硬體上的不足或待努力，也致使總館館員對於自我的要求標準更高，對於學習與成長不敢鬆懈與更嚴格的要求與檢視自身。

表 7 「學習與成長面」構面之三分層面符合度比較

| 館別 | LGP2 建立品牌經營管理 | LGP3 建立共同願景 | LGP4 組成團隊學習 |
|----|---------------|-------------|-------------|
| 全館 | 4.28 | 4.23 | 4.21 |
| 總館 | 4.11 | 4.07 | 3.96 |
| 分館 | 4.36 | 4.32 | 4.35 |

(一) LGP2 建立品牌經營管理

圖書館的法人化是公部門期透過企業化經營概念的導入，藉以提供市民更完善更友善，也更專業的服務，並期更貼近市民的生活，化被動為主動，走入民眾的生活進一步傳遞、提升「閱讀即生活、生活即閱讀」的市民閱讀文化。

現有的軟硬體及營運服務體制皆已努力完善較完整的核心基礎，需要更進一步思考如何整合創新、並串連組織對內及對外的運作提高圖書館的印象並強化與市民的互動關係並且開發自有商品來產生更好的附加價值與形象推廣。行政法人化後追求公共服務的品牌化經營，以增進高市圖的形象並提升國內及國際能見度，期吸引更廣泛的市民以及增進與讀者的黏著度，持續塑造熱愛閱讀的生活文化、持續打造高雄市為書香城市。高市圖近年主要致力於社群媒體進行品牌行銷，更於 2019 年末起 Covid-19(嚴重特殊傳染性肺炎)開始影響全球，圖書館服務面臨相關衝擊與因應調整的必要。2021 年 Covid-19 疫情影響更為嚴峻，各國公共圖書館朝向暫停實體服務，進而轉向數位服務，藉由線上管道，維持圖書館原有傳播資訊、匯集知識的功能。

疫情造成圖書館閱讀服務型態的改變與民眾閱讀習慣的轉變，高市圖於三級警戒閉館期間，推動數位轉型不遺餘力，利用社群媒體管道並結合在地社區夥伴，針對分齡分眾，推出精選線上直播講座、活動，分齡分眾策辦多類活動—針對「兒童與親子」讀者，辦理擁有精彩故事情節的「繪本愛動畫」、「故事敲敲門 2.0」；為讓青少年讀者停課不停學，規劃綜合領域且如線上版的營隊活動—「圖書館裡的世界青年力」、「青春限定學堂」、「提前抵達未來文學營」等；全齡讀者在疫情下多數民眾更願意多花時間瞭解電子書並開始嘗試閱讀電子書，推出「雲端書庫好書推薦」、「講堂線上看 SO E SEE」等。透過於社群平台的交流與互動，瞭解民眾對於電子書資源的需求，本館也於 2021 年 10 月啟用電子書雙平台服務，滿足讀者對於電子書需求，也呼應民眾閱讀型態轉變之趨勢。

2022 年針對社群平台持續經營與開拓，社群平台作為「傳遞活動訊息與提供活動參與的線上平台」並「善用互動性社群活動行銷圖書館」，注重如上經營面向，以可依循的策略進行品牌經營管理：

1. 傳遞活動訊息與提供活動參與的線上平台

透過網路平台、社群媒體，擴大與市民的互動與接觸，針對大型活動(世界閱讀日、高雄城市書展)、常態型講座(城市講堂、雄愛讀冊親子工作坊、留學講座)發想系列話題梗進行活動宣傳，或以圖書館新知、軼聞趣事等增加市民對於圖書館的認識與瞭解，以及利用直播功能讓民眾得以透過線上同步學習與交流，與讀者利用線上互動，增加討論熱度以及訊息的擴大傳播。

2. 善用互動性社群活動行銷圖書館

於社群媒體平台，辦理分享、訂閱、按讚等線上互動型抽獎活動，透過抽獎機制吸引民眾參與閱讀推廣活動，例如：推廣「喜閱網@高市圖」電子書借閱，辦理「2022 年探索喜閱拿好禮」，吸引近千人分享、超過 1,580 人按讚，以及逾 1,540 人留言；以及圖文結合時事梗、趣味性、符合青少年性質等文案及圖卡，以達有效行銷圖書館、提升觸及與追蹤人數。

(二) LGP3 建立共同願景

面對業務多元、顧客需求持續高漲，如何持續不斷吸收新知、汲取優良經驗或者進行創新服務為館員注重。

1. 國際發展小組

高市圖基於國際化之發展願景，爰於 2021 年 3 月起成立「國際發展小組」，小組成員由具有國際相關專長背景之各部門同仁代表組成。旨在探討世界各地圖書館之行政法人營運機制、策略地圖、年度目標、館內特色等資訊；並擷取對高市圖的營運目標、環境空間、活動形式具改革參考價值之項目，每週依組別進行報告與延伸討論，以

作為未來在規劃國際交流及結合「總館二期共構會展文創會館」的整體營運發展方向之參考。再者，報告題材尚橫跨世界各國特色圖書館簡介、國際論壇、世界圖書之都計畫等等。另外，為求即時借鏡國內外最新資訊，俾利於 Covid-19 疫情期間提供民眾更適切的優質閱讀體驗。小組成員更不定期參與國內外各大圖書館舉辦的線上研討會及講座，藉以追蹤世界各國圖書館在疫情之下的營運方式與轉型目標。

2. 標竿學習

2014 年 11 月 13 日高市圖新圖書總館開館，高市圖總館是臺灣 20 年來首座城市自力興建新總館，也帶動全國縣市興建總館的風氣，是圖書館創新發展的領頭羊。高市圖以公共工程興建方式、建築結構工法、公共建設經費來源、圖書館購書方式、電子書類公共借閱權、圖書館空間定位、圖書館兒童藏書、城市圖書館館藏及公共圖書館與商業結合的新模式等 9 大翻轉，以知識領航城市轉型。2015 年新北市圖書總館、2020 年屏東縣圖書總館、2021 年臺南市永康新圖書總館、2022 年桃園市圖書新總館，各縣市皆透過新總館或新分館的設立，於空間、館藏、設施、設備、服務等等不斷地追求圖書館服務與事業的精進。

近年雖受 Covid-19 疫情影響，影響圖書館同道間的實體交流，然於疫情逐漸趨緩，高市圖透過拜訪國家圖書館多媒體創意實驗中心 Open Lab、南市圖新總館、桃市圖新總館等 19 處國內標竿圖書館、特色圖書館及文創場域，汲取各縣市閱讀推廣經驗，相互交流激發創新思維，以達到館舍營運優化成長之效益。參訪人員於完成標竿學習後，以小組模式進行個案探討及館務業務比較檢核，期透過觀察、對談、檢核及反思，並於館務會議、主管會報進行分組報告與討論，以達業務精進及經驗學習與共享。小組簡報並傳送於知識管理系統，於館內進行全館共享，以達知識的學習與傳承。

（三）LGP4 組成團隊學習

業務範圍愈趨廣泛與多元，館員亦認為需要有更多投入與支持，以提供更優質並能回應讀者需求的服務。適度地須透過增能、團隊合作，達成能力的成長抑或者是創新服務的提供，更甚者除了服務的提供，亦須品質精進亦須注重。

1. 館員培訓

高市圖秉持「建構國際一流公共圖書館，匯聚知識系資源，提倡智慧化應用，朝向永續發展」之願景。本館法人化後，藉由多元管道引進多領域專業優秀人才進入本館服務。因應業務及人力培育需求，以基礎、一般及進階知能所須開設課程。順應新媒體發展趨勢，自 2020 年起漸進開立「品牌故事和行銷概念」課程、於 2021 年舉辦專業的社群經營工作坊及關鍵簡報設計表達力，並提供多元化主題之教育訓練，包含圖書分類編目、資訊科技應用、職場溝通互動、顧客服務處理與客訴應對等課程。

2. 知識管理

高市圖既有之檔案分享系統，僅限提供內部網域使用，無法提供同仁出差或在外開會存取資訊，使得業務失去行動化的即時和自由性，徒增加同仁業務溝通時間成本。為確保組織運用知識管理 (Knowledge Management, KM) 之優勢，高市圖遂於 2020 年度規劃建置知識管理系統，積極典藏同仁知識產出，並規劃權限管理及行為稽核功能，紀錄上傳檔案版次及時間，確保資訊的即時性及正確性。同時輔以教育訓練課程，教導全館同仁系統操作、厚植其知識底蘊；並透過知識系統的搜尋以及介面的建置，彌補館際間交流不足、有效整合知識、相互分享的管道。在保留組織知識的同時，亦能有效縮短新進人員上線的時間。

(四) 小結

基於組織永續發展與有機體的概念下，皆注重組織的學習與成長，期望透過相關方案、作為，期望提升整體組織競爭力與注入持續前

進的動力，針對「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」及「LGP4 組成團隊學習」等分層面的經營，投注許多方案與能量於此區塊，期望打造學習型組織以及多面向激勵員工，員工於整體環境下樂於且勇於創新，而帶動組織整體發展與永續經營。改變、創新皆為不易之事，如何持續有效地促進員工有感前述項目，為高市圖須持續面對與研議改進的課題。

四、FP5 維護資產活化利用

本分層面主要是關注於提升資產利用，指標包含「透過多角經營活化場館使用」、「改造館舍改善建築品質」、「導入民間資源開創營運新模式」、「落實公共借閱權扶助圖書創作」及「移轉分館間館藏活化資源利用」等 5 項。回歸觀察高雄市既有城市背景，高雄市是全國面積最大、人口第三的城市。高雄市政府在 2010 年縣市合併後，為改善城鄉建設資源落差，提升市民文化教育服務品質，其中市政建設重點投注在加強圖書館建設，高市圖於 2018 年完成籌建 14 座新館舍，改造 22 間舊分館，健全高雄市圖書網絡，並達成一區一圖書館的政策目標，對於城市閱讀地圖的更新亦是不間斷地努力，2021 年於疫情影響下仍有全新大樹三館的開放使用，2022 年更迎來期待已久的總館二期文創會館的啟用。當前高市圖計有 1 間總館、59 間分館、1 間民眾閱覽室、3 處捷運圖書館以及 12 輛圖書通閱車、行動書車於全市 38 個行政區服務。承前所述透過轉型行政法人，積極引入民間資源期待共推、共榮城市閱讀，整體提升城市軟實力。然而，圖書館非屬營利機構，當前自籌的提升仍追趕不上各項館舍修繕、圖書採購所需的支出，各館皆有心想透過館舍修繕、設備更新、圖書採購等持續優化讀者服務，但每年可動支的經費仍有限，需有輕重緩急、優先序次的分配，並逐年爭取預算經費進行改善、優化，也致使當前仍對於「維護資產活化利用」的符合度感受不高。

(一) 多角經營活化場館使用

高市圖 2017 年改制成為全國第一個地方政府設立的行政法人圖

書館，於圖書館服務多元化，追隨世界知名國際圖書館組織變革趨勢，以用人鬆綁、財務彈性的組織優勢，藉由體制改變創造出更多可能，提供讀者創新服務。高雄總圖在舉行國際競圖時，許多建築師就提出全案還有很多地板面積可運用，建議可發展二期計畫。最終高雄總圖二期會館採取 BOT 以永續經營的理念，尋求資源循環再利用的模式，思考總圖二期會館的營運方向。回到起初興建藍圖留下二期會館的土地，建築師更在地下室 1 樓預留了連通道，以利後續土地的再利用。因應支持出版業而生的營運成本，和拓展公立圖書館的服務多元性，以民間參與公共建設 BOT 方式推動總圖二期文創會館。總圖二期文創會館的加入，讓高雄總圖處於新時代的圖書館，不只是提供書本中的知識，而是期待圖書館與文旅、書店、電影院、5G AIoT 產業、商業空間之間合作與共生，讓此場域不僅是圖書典藏、閱覽、保存知識。時間持續推進，尚期待前述願景與想像持續落實與實踐。

（二）落實公共出借權

高市圖為打造市民共享的 24 小時知識庫，自 2013 年與遠流出版共創建置「台灣雲端書庫@高雄」電子書借閱平台，參考公共出借權精神：若讀者借一本電子書，創作者可得合理回饋，出版者也可得到補償金，希冀讀者、圖書館、創作者及出版者四方具良性互動。「台灣雲端書庫@高雄」提供高雄市民免費線上借閱電子書，讀者 24 小時都能隨點隨看，跨越時間、地域的限制，並不必擔心圖書被其他讀者借走而無法借閱，透過電子書平台，圖書館提供更即時的閱讀服務，讓民眾無時無刻都可以借閱圖書、享受閱讀。

電子書數量及使用量，更因 Covid-19 疫情因素大幅成長。防疫期間高市圖持續聆聽市民需求，為增加電子書服務、提供更多電子書種類供民眾選擇，2021 年 10 月起，高市圖提供雙平台電子書服務。

然而，回歸公共出借權的初衷，仍主要關注於占出版與借閱大宗的「實體書」，高市圖對於此部分的規劃仍須思考與研議。囿於財政有限，圖書館如何將資源最大化利用，必須審慎規劃。

(三) 民間資源挹注共推城市閱讀

2014 年高市圖成立新總館，象徵以知識力量為高雄永續發展奠基，並透過服務提供、館務運作持續不懈的推動城市閱讀的發展。為延續創新發展，以具彈性的組織架構因應資訊變遷快速的數位時代，高市圖於 2017 年改制成為國內第一座行政法人公共圖書館，為圖書館未來的發展營運增添多元、專業的特性。新總館是高雄市民送給自己的一份閱讀大禮，「募新書百萬，傳愛智代代」新圖書館總館百萬館藏計畫，號召全體市民以實際捐款參與城市閱讀建設，館內的每一本書都是由這座城市的市民共同出錢，傳遞市民對城市的閱讀祝福。

2019 年 6 月中旬成立社會資源整合組，藉由專責單位的成立積極媒合民間資源共推城市閱讀，同時推動「高市圖通閱車／行動書車汰舊換新募款計畫」，高市圖自 2011 年啟動「大高雄通閱服務」，惟運作多年致使車輛耗損嚴重，考量司機安全及未來開創更多服務據點與參與對象，自社資組成立後，旋即展開書車汰舊換新募款提案計畫，於 2021 年募得 12 部書車及 1 部故事達人車，書車重責大任為落實文化平權政策及執勤通閱走透透服務，更難得的是經費全部都來自企業捐款，印證高市圖行政法人化後結合社會資源的公益能量。

然而，在各館每年經費有限情況下，皆有心想爭取或引入民間資源以共推城市閱讀，但是資源媒合不易、理念不見得被大多數群眾所認可，也致使館員當前仍對於「民間資源挹注共推城市閱讀」的符合度感受不高。

(四) 小結

高市圖自 2014 年起以「募新書百萬·傳愛智代代」開啟城市公民運動到 2022 年「高雄圖書通閱車隊」成軍，多年來結合社會資源、募款，為圖書閱讀挹注活水。高市圖為臺灣新圖書館運動創造者，引領各縣市競相興建新總館，更率全國之先，以民間參與公共建設 BOT 方式推動高雄市立圖書館總館共構會展文創會館(以下簡稱二期

會館)，並於 2022 年正式開轉營運，二期會館結合商業機制，營運權利金成為永續財源之一，其未來預計主要用途係用於挹注館藏購書費用，將商業營運所得轉為對出版界的支持。讓圖書館扶植出版，與出版業、書店共同為臺灣圖書產業努力。二期會館讓高市圖是處於新時代的圖書館，不只是提供書本中的知識，更讓圖書館與文旅、書店、電影院、5G AIoT 產業、商業空間之間合作與共生，讓此場域不僅是圖書典藏、閱覽、保存知識的公共領域，更是開創多角化經營的新時代文化場域，並積極發展多元化閱讀型態。

伍、結語

圖書館若能透過同一套指標來進行長期評估績效，將有助於發現問題與檢視評估之過程。高市圖於 2017 年行政法人化，於體制上進行財務鬆綁及人才進用彈性等，並積極創新作為，所締造的亮眼佳績獲得如教育部圖書館事業貢獻獎「標竿圖書館獎」的肯定。然，除外部獎項或歷年由監督機關辦理之行政法人績效評鑑皆獲優良等第之肯定外，高市圖持續砥礪與精進自身，藉由發展專屬於行政法人圖書館之平衡計分卡，以透過一套指標來進行長期的績效評估。

本次首次利用經由專家學者焦點座談所修正完畢之平衡計分卡，透過實證調查以問卷調查法及重要度—符合度 IPA 分析，探討高市圖主管及行政館員對於行政法人圖書館整體館務營運及發展之實際感受。就 IPA 分析結果，落於第四象限「高重要度、低符合度」，屬於「優先改善」分層面共計 6 項，分別為：「CP2 強化館藏資源」、「IP5 進用多元人才」、「FP5 維護資產活化利用」、「LGP2 建立品牌經營管理」、「LGP3 建立共同願景」、「LGP4 組成團隊學習」。針對 6 面項也依續檢核及評估過往執行情況，而針對現況在進行政策、方案或未來計畫之推動，以期年度的改善與進步。

高市圖現為全國第一也是唯一的行政法人圖書館，透過平衡計分卡績效管理工具的導入，期待透過績效工具的導入持續強化、優化組織發展，透過未來歷年度的追蹤與調查結果的分享，除不斷精進行政

法人圖書館的發展外，更希冀能作為未來國內其他公共圖書館欲援引改制為行政法人化時，制訂專業經營指標的參考依據及提供相關發展建議。

【參考書目】

- 杜昌霖(2018)。以平衡計分卡概念建構兒童課後照顧服務班績效評估指標之研究。未出版之博士論文，國立屏東大學教育行政研究所，屏東市。
- 余宥憲(2020)。應用平衡計分卡於校務自我評鑑系統性規劃之新思維。評鑑雙月刊，88，40-45。
- 周芷涵(2021)。平衡計分卡在大學圖書館科技創新策略應用之研究—以政治大學達賢圖書館為例。未出版之碩士論文，國立政治大學圖書館科技創新策略應用之研究，臺北市。
- 林永盛(2020)。臺灣國際醫療產業關鍵成功因素之研究-BSC 的理論觀點(未出版博士論文)。朝陽科技大學企業管理系台灣產業策略發展。
- 林芳如、蔣佳雯(2004)。學術性圖書館績效管理之研究：以國立政治大學圖書館為例。圖書與資訊學刊，(48)，71-90。
- 林奕成(2021)。扶植出版，高雄市立圖書館公共出借權的參與。臺灣出版與閱讀，16，60-64。
- 林奕成(2022)。行政法人圖書館經營成效與實務研究：以高雄市立圖書館為例。圖書資訊學術與實務研討會 Conference of LIS and Practices(CoLISP 2022)，國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所、國立臺灣大學圖書館、中華民國圖書學會主辦，臺北市。
- 林奕成(2023)。行政法人圖書館經營效能衡量指標建構與實證研究。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學教育學系博士班，高雄市。

- 林奕成、曾佩玲、龔昕穎(2022)。高雄市立圖書館疫情期間線上推廣服務與讀者重要度研究。《國家圖書館館刊》，111(1)，91-110。
- 邱子恆(2012)。平衡計分卡。《圖書館學與資訊科學大辭典》。
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1679100/>
- 段旭銘(2019)。醫院導入平衡計分卡與經營績效之研究：品質或盈餘？(未出版博士論文)。國立高雄科技大學財務金融學院。
- 教育部(2021)。第一屆教育部圖書館事業貢獻獎專輯。檢自：
<http://moeacl.ncl.edu.tw/news/01330642767553599562>
- 莊馥瑄(2004)。圖書館品牌經營策略之研究－以臺北市立圖書館為例。《大學圖書館》，8(2)，124-154。
- 許雅鈞(2014)。非營利組織品牌經營策略導入平衡計分卡之研究－以佛光山佛陀紀念館為例。未出版之碩士論文，國立高雄第一科技大學運籌管理系企業管理碩士班，高雄市。
- 劉貞利(2019)。淺談特殊教育學校績效評估：平衡計分卡之應用。《臺灣教育評論月刊》，8(10)，155-160。
- 鄭彩鳳、張秀娟(2010)。平衡計分卡應用在博物館教育活動評鑑之探索性研究。《科技博物》，14(4)，35-57。
- 戰寶華、莊子瑩(2017)。運用平衡計分卡提升教育組織績效之規劃思維。《臺灣教育評論月刊》，6(12)，87-94。
- 謝鳳珠(2010)。運用平衡計分卡建構圖書館之核心策略：運用平衡計分卡建構圖書館之核心策略。《圖書與資訊學刊》，2(1:72)，52-73。
- Chicago Public Library. (n.d.). Chicago Public Library 2020-2024 Strategy. Retrieved from: <https://cplfoundation.org/wp-content/uploads/2020/08/Chicago-Public-Library-2020-2024-Strategy.pdf>
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su12083221>

- García-Valderrama, T., Mulero-Mendigorri, E. & Revuelta-Bordoy, D. (2008). A Balanced Scorecard framework for R&D. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 241–281.
- Kaplan, R S., & Norton, D. P. (2002). *The balances scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balances scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Jan-Feb 1992). The balances scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Los Angeles Public Library. (2015). Los Angeles Public Library Strategic 91 Plan 2015-2020. Retrieved from:
https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf
- New York Public Library. (n.d.). New York Public Library Five Year Library System plan of Service (Public Library Systems) 2022-2026. Retrieved from https://legacynyplorg-live.s3.amazonaws.com/s3fs-public/2022-2026_nypl_plan_of_service.pdf
- Oliveira, C., Martins, A., & Camilleri, M. A. (2021). Using the Balanced Scorecard for Strategic Communication and Performance Management. *Strategic corporate communication in the digital age* (pp.73.-88). Emerald. DOI:10.1108/978-1-80071-264-520211005
- San Francisco Public Library. (n.d.). SFPL Five Year Strategic Plan July 1, 2016-June 30,2021. Retrieved from
<https://sfpl.org/uploads/files/pdfs/StrategicPlan2017-21.pdf>
- Toronto Public Library. (2020). tpl: vital to Toronto(strategic plan 2020-2024). Retrieved from [strategic-plan-2020-full-version-web-single-pages.pdf](https://www.torontopubliclibrary.ca/strategic-plan-2020-full-version-web-single-pages.pdf) (torontopubliclibrary.ca)