

公共圖書館處理讀者陳情實務經驗分享 —以新北市立圖書館為例

The Practical Experience of Handling Patron Complaints in Public Libraries- A Case Study of the New Taipei City Library

林淑芳

Shu-Fang Lin

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】

圖書館希望所提供之館藏、空間、設施與服務能滿足讀者的需求，開放各式管道讓讀者提出問題或反映意見，以提升讀者更好的圖書館使用經驗。本文以新北市立圖書館 108-111 年處理讀者陳情案件之統計分析與工作經驗，說明館方對讀者陳情之處理流程、問題類型、因應對策與管考機制。

分享實務上，讀者陳情以閱覽服務、館舍管理、館員服務三大類最多，若能妥善處理即可解決八成以上的問題，回覆陳情時應客觀、合法、確實，具體說明解決方案，要避免查證不足、缺少資訊、答非所問、有問未答、不符規定、態度不對、進度不明等七大錯誤態樣，回覆讀者陳情後，應進行追蹤檢討，以確實改善。最後提出處理陳情時應「有理有據，溫柔堅定」、「重複問題，標準作業」、「誠心補救，積極防範」、「適時助力，堅強後盾」、「放下敵意，感恩賜教」等五項建議。

Libraries are dedicated to satisfying the varied needs of their patrons by offering extensive collections, spaces, facilities, and services. Maintaining open communication channels for patrons to voice concerns

or provide feedback is crucial for enhancing the overall library experience. This article presents a statistical analysis of and practical insights into the handling of patron complaints by the New Taipei City Library from the years 2019 to 2022. It outlines the library's complaint resolution process, types of issues encountered, responsive strategies, and quality assurance mechanisms.

Based on practical experiences, patron complaints primarily fall into three categories: reading services, facility management, and librarian services. Effectively resolving these issues addresses over 80% of the problems. The article highlights the necessity for responses to patron complaints to be objective, compliant with legal standards, and precise, by providing concrete solutions while avoiding common pitfalls such as insufficient verification, lack of information, irrelevant responses, unanswered questions, non-compliance with regulations, inappropriate attitudes, and unclear progress updates. After responding to patron complaints, the library emphasizes the importance of follow-up reviews to ensure tangible improvements. The conclusion offers five recommendations for handling patron complaints: 'Reasonable and Justifiable, Gentle yet Firm', 'Standard Operating Procedures for Repeated Issues', 'Sincere Remediation and Proactive Prevention', 'Timely and Strong Support', and 'Embracing Lessons with Gratitude, Letting Go of Hostility'.

【關鍵詞 Keywords】

公共圖書館、讀者陳情、新北市立圖書館

Public Library; Patron Complaints; New Taipei City Library

壹、前言

企業要能永續經營的致勝關鍵，是提供顧客優質的消費體驗，營造良好的品牌口碑與信譽，所以大多設立服務專線或客服中心，來傾聽並處理客戶的反映和建議，以維護良好的顧客關係。在圖書館服務中，讀者意見的蒐集與管理，亦是圖書館與讀者維持良好關係的第一步，若能即時回應並妥善處理，當能有效提升讀者滿意度。尤其是在公共圖書館，每天面對各年齡層、各式各樣的讀者，其需求與問題五花八門，面對圖書館越來越重視服務品質，讀者意識日益高漲，館員工作壓力指數倍增，故撰此文，提供公共圖書館同仁處理讀者陳情相關業務時之參考。

貳、文獻探討

一、顧客服務與顧客投訴

「顧客導向」的服務觀念盛行，民眾對於圖書館的服務品質及工作效率有更高的期待。為了滿足讀者多元的需求，讓讀者能獲得滿意的服務，圖書館和企業一樣相當重視顧客服務，開闢多項管道蒐集讀者反映，讓讀者可以很方便的提供建言及回饋意見，館方可即時獲知讀者的問題與感受，進而研議改善策略，提升服務相關措施。

薩爾特、魏斯特（2011）認為「顧客服務」是以正面特質看待顧客的負面行為，以同理心看待發洩情緒的顧客，了解並喜愛你的顧客，為顧客提供他們的需要，注重日常行動的細節，把挑戰視為強化顧客關係的機會，尊重顧客的習慣，並建議把奧客想成是幫助事業成長及提高留客率的貴人。援川聰（2018）指出社會越便利，提供服務的一方越重視顧客滿意度，滿意度門檻就越高，顧客也越難滿足。於是遇到一點小事就抓狂的「怪獸奧客」越來越多。古谷治子、工藤 ARISA（2016）歸納害怕客訴的原因，包括：怒氣來得太過突然，感到驚慌失措；不知道應對方法，只能靠直覺和經驗處理；客戶訴求和公司方

案有落差，圓滿解決度低；有過不好的經驗，會造成陰影，有不少人因為過度害怕客訴，產生極大壓力，使得整個工作都受到了影響。

越重視服務品質，顧客的意見越顯重要，客訴是能夠直接瞭解客戶反映的好機會，除了商品和服務的問題外，還可以直接知道客戶的需求及喜好，是非常重要的資訊來源。

二、讀者問題與讀者意見

程良雄（2002）將身心健康欠佳者或一般讀者，在圖書館中的偏差行為，將其成因分為生理、心理、習慣、年齡、適應、經濟等問題，並提出 6 項館員對讀者問題的處理與服務原則：有教無類、來者不拒，因材施教、個別指導，視同親友、愛心關懷，適當規範、彈性處理，耐心協助、多元服務，安全第一、走動管理。針對惱怒顧客，則建議參考 Rubin（2011）所提出的 20 項策略：低調互動、呼吸並計數、敬重顧客、傾聽、承認與證實、掌握問題重點、小處讓步、避免敏感警語、不要爭辯、婉轉表達不同意、不必辯白、勿高姿態、致歉、善用溝通橋梁、界定問題、忍讓妙計、花費一些時間、決斷處理、切勿草率承諾、請同事參與等。

曾淑賢（2006）認為顧客滿意是圖書館績效的重要評量指標。公共圖書館應將使用者需求的滿足視為圖書館服務的最主要目標。介紹顧客的類型、需求、期望及認知，分析顧客抱怨發生的原因，並歸納在公共圖書館經常聽見的顧客抱怨類型包括：「館員的服務態度」如口氣不佳、專業能力不足等；「圖書館的館藏」如沒有新書、書太舊或太少等；「服務措施及規章制度」如逾期停借天數、圖書遺失賠償等；「設施設備」如冷氣太強、不能使用電源等）；「管理方面」如預約書等太久、開放時間太短等。抱怨處理原則為：用體諒的心來傾聽，了解原因；察言觀色，注意讀者的表情及情緒反應，先撫平不滿。適時更換人、場所及時間，以轉換氣氛及情緒；秉持冷靜專注的態度，找出不滿的真相；表達誠意，接納並處理讀者抱怨；有禮貌的結束不愉快的對談；新措施或應變措施提前公告；鼓勵讀者常使用圖書館，

多多提供意見。

賴珍蘭(2006)以國家圖書館及國立、直轄市、縣市等公立公共圖書館為研究樣本，探討館員對讀者意見的看法、處理讀者意見書之困難、讀者意見管理機制之概況與政策、處理流程與管理機制上的因應對策等。研究發現圖書館讀者服務(如服務態度不佳等)，是被投書頻率最高的項目；其次為圖書館內部人為因素(如缺乏專業形象等)、外部人為因素(如問題讀者等)與內部資源(如資源設備與館藏種類或量的不足)等因素。建議圖書館建置讀者意見書管理機制、處理標準作業流程、建立提案制度、推行禮貌運動與進行自我服務評量、網頁設置「讀者意見」欄、編制相關工作手冊與白皮書、進行讀者滿意度調查。規劃並辦理教育訓練課程、建置知識管理平臺或系統、加強圖書館行銷與推廣、加強館際合作業務與關係及善用人力。

王元仲(2002)指出自行政程序法頒布以來，有關陳情的事項與方式、行政機關對人民陳情的處理原則、處理方式以及告知的義務與得不予處理的情形等，均有詳細規定，圖書館在處理讀者陳情案件時，應依照法定程序辦理。公共圖書館從業人員在服務讀者時應體認「人民是權利的主體，而非單純統治權力的客體」，因此有關讀者對圖書館的興革意見、查詢法令、檢舉違法或維護權益等陳情事項，圖書館應強化館員法治素養，以維護讀者權益及圖書館運作。處理讀者陳情案件時需訂定作業規定，指派人員確實處理、遵守保密原則。

三、讀者違序行為與問題讀者

郭乃菁(2007)針對臺北市立圖書館與民眾接觸的館員，進行圖書館內讀者違序行為之實證問卷調查，研究結果在圖書館讀者發生違序行為的態樣中，「違反行政規則行為」以逾期還書、館內飲食、講行動電話、閱讀非屬該區資料最受館員認同；「違法刑事法規行為」以使用他人證件借書、偷竊讀者財物、撕書、偷書等最高。館內違序行為以男性居多，常發生於每日 18:30-21:00 及 13:30-17:30，地點則為樓梯間、自修室、兒童室及女生廁所。建議能提供圖書館在讀

者風險管理上，對於潛在違序行為者能做出有效之預防管制作為，以共同營造舒適安全的大書房。

林祥昌(2005)透過臺北地區公共圖書館館員之問卷調查與訪談，研究圖書館「問題讀者」之成因、類型、特徵、行為、影響層面及圖書館因應作法，發現問題讀者發生之原因及類型複雜，尤其問題讀者個人背景因素不明，成為了解個案的盲點；社工、心理、法律等知識、個人工作資歷及在職訓練，皆有助於第一線館員從事問題事件之處遇技巧；此外，館內人力調配、危機管理及相關支援機構之聯繫機制，皆有助於圖書館掌握及因應問題事件，多數受訪者認為相關規範及政策之訂定有其必要性。

陳書梅(2016)以國內公共圖書館讀者服務館員為對象，運用深度訪談與問卷調查，由其情緒勞務層面切入，探討館員遭遇之問題讀者行為類型、遭遇頻率、館員的情緒勞務等相關議題。歸納在公共圖書館中，館員遭遇問題讀者的類型包括：「不當利用館藏資源與設備」、「違反館規」、「干擾他人」、「影響館務正常運作」、「心理異常或行為偏離社會常規」、「違反法律」等6種，其遭遇問題讀者之頻次居於中等。館員處遇問題讀者時，其情緒勞務居高，而館員遭遇問題讀者的頻次、對自身工作情緒影響程度，以及館員處理個人負面情緒之情緒勞務程度，皆對其情緒耗竭程度產生正向顯著的影響力。

綜上所述，圖書館館員應探究讀者問題的成因，學習處理讀者問題的原則與防制惱怒讀者的策略，以減少圖書館常見的讀者服務困擾，並可有效預防與讀者產生衝突。在圖書館中讀者最常遇到及反映的問題，包括：館員態度與專業度、館藏的質量與使用問題、閱覽規則與服務措施、設施設備的操作與維護、現場管理的方式與流程，以及其他讀者或問題讀者的各種違序行為，其中問題讀者對於館員的情緒耗竭程度產生顯著的影響。

在處理讀者抱怨時，要冷靜、能體諒、具誠意、有禮貌，以充份掌握與理解讀者的不滿原因，營造良好的溝通情境，面對並解決問題。

建立圖書館館員的法治素養，維護讀者權益，提供讀者表達意見的管道，應建立相關標準作業流程與處理機制，要加強館員在服務態度、問題處理、危機管理、情緒控管等之教育訓練，並編制相關工作手冊或建置館員知識平臺，以培養館員的處遇技巧。此外，要謹慎的制定圖書館各項政策及服務措施，強化軟硬體設備維護與管理，加強對讀者使用圖書館的宣導與指引，主動關心讀者需求及調查讀者滿意情形，以減少讀者的抱怨與投訴，提升讀者服務的品質與滿意度。

叁、實務分享

相關研究顯示公共圖書館讀者服務館員係高情緒勞務工作者(陳書梅, 2016)，在第一線服務的館員，在繁雜的工作中，又要以謙和有禮的態度，聆聽讀者的抱怨，解決一般讀者千奇百怪的問題，處理非理性讀者無理取鬧的要求，十分勞心又勞力，負責辦理陳情業務的同仁，很容易因無力感和壓力，無法消化的負面情緒，影響圖書館的工作氛圍與人力運用，因此建構圖書館良好的讀者陳情業務處理機制至關重要。

本文以新北市立圖書館(以下簡稱新北市圖)處理讀者陳情的實務工作為案例，統計 108-111 年的陳情案件，分析讀者陳情案之受理管道、處理流程、主題類型、問題內容、陳情對象之情形，並分享相關之處理原則、因應對策、回覆範例、管考機制，希望日後在處理相關業務時可以知道如何因應，並避免相同問題持續發生。

一、處理讀者陳情之相關規定

依行政程序法第 170 條第 1 項規定「行政機關對人民之陳情，應訂定作業規定，指派人員迅速、確實處理之」。故新北市政府為提升所屬各機關處理人民陳情案件品質與效率，依行政程序法規定，參酌「行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點」訂定「新北市政府及所屬各機關處理人民陳情案件注意事項」及「新北市政府及所屬各機關處理人民陳情案件標準作業流程」。

人民陳情案件係指陳情人以書面（郵寄、傳真、網頁留言或電子郵件）或言詞（電話、親赴機關）向各機關陳述有關行政興革之建議、行政法令之查詢、行政違失之舉發或行政上權益之維護等具體陳情或檢舉內容之案件。新北市圖依前述規定亦訂定「新北市立圖書館人民陳情案件處理標準作業流程」據以處理讀者陳情案件。

二、陳情案件受理管道與處理機制

（一）受理管道

新北市政府受理人民陳情之方式，包括：1999 市政服務專線電話反映或於雲端櫃檯線上留言、寫信給市長或市政府、至市府服務中心或各局處（所屬機關）服務櫃檯口頭反映、透過市政府官網之市長信箱、新北市智慧里長系統、我的新北市 APP、新北智慧社區 APP、其他機關陳情信箱等。為提升辦理人民陳情案件之效率，建置單一窗口，將前述來源之民眾陳情皆登錄至「人民陳情案件管理系統」（以下簡稱陳情系統），讓所屬機關可即時的收到民眾的問題或建議，儘速的進行查證、處理與回應民眾，茲將陳情管道彙整如表 1。

表 1 新北市政府人民陳情管道一覽表

電話	信件及臨櫃	網路及 APP	外部信箱陳情案件
1999 市政服務專線	紙本一層服務交下	親臨市長信箱 我的智慧里長 智慧社區	總統府 行政院 交通部 網站民 院長電 部長電 意信箱 子信箱 子信箱

前述陳情管道可歸納為電子文件、紙本文件及電話案件三大類，表 2 統計 108 年至 111 年新北市圖於陳情系統案件總計 2,647 件，其中電子文件（含網路、APP 及外部信箱）1,349 件占 51%、紙本文件（含信件及臨櫃）26 件占 1%、電話案件（1999 市政服務專線）占 48%，整體而言，電子文件與電話案件各占一半，除 108 年電話案件較電子文件多外，其餘年度皆是電子文件案件略多一些。

表 2 108-111 年新北市立圖書館陳情案件來源統計

管道	108 年	109 年	110 年	111 年	合計	占比
電子文件	334	470	292	253	1349	51%
電話案件	350	428	266	228	1272	48%
紙本文件	8	3	3	12	26	1%
合計	692	901	561	493	2647	100%

(二) 處理方式

陳情案件處理方式整理如表 3，電子陳情由系統直接登錄於陳情系統，電話陳情由 1999 話務中心登錄於陳情系統，紙本陳情由秘書處收文登錄於陳情系統。陳情案件辦理期限，自秘書處分文各機關次日起計算 6 個工作日，依案件需要，於陳情系統或公文系統簽辦回覆內容，經機關主管核判後，依民眾需求，以公文、電話、電子郵件答覆，如以電話答覆者，得製作書面紀錄存查。各機關由研考人員審核及追蹤列管案件辦理情形，判定是否解列，若民眾於滿意度調查表示不滿意之案件，承辦單位需致電再次說明。

表 3 新北市立圖書館陳情案件處理方式

類型	回覆型式	案件辦理方式	後續追蹤
<ul style="list-style-type: none"> · 電子 · 電話 · 紙本 	<ul style="list-style-type: none"> · 系統查詢 · E-Mail 回覆 · 電話回覆 · 公文回覆 	<ul style="list-style-type: none"> · 陳情系統線上簽辦回覆 · 電話回覆撰寫電話紀錄 · 公文系統簽辦函復 	<ul style="list-style-type: none"> · 回覆後無未盡事宜，陳情系統解除列管 · 民眾對回覆不滿意案件，再次電話回覆說明

(三) 處理流程

新北市圖處理讀者陳情案件之作業流程如圖 1，每日由綜合規劃組承辦人至陳情系統收件，依民眾意見反映內容分案，由總館各課室或分館進行查證、處理並擬撰回覆內容，再由綜合規劃組彙整、潤修回覆內容，至陳情系統線上簽辦，若涉及政策或制度問題，則提報相關業務會議討論改善方案，每月定期彙整分析人民陳情案件各單位件數、陳情類型、主題、方式、滿意度等辦理情形，提報館務會議進行

檢討及管控。



圖 1 新北市立圖書館讀者陳情案件办理流程

三、讀者陳情主題類型與內容分析

(一) 陳情主題類型分析

新北市圖為掌握讀者陳情問題之類型，依陳情內容主題分為館員服務、其他人員、閱覽服務、圖書館藏、資訊服務、館舍管理、行政管理、推廣活動、其他服務等 9 大類，各類項下再列舉讀者較常反映的項目及其他，總計有 47 小類（表 4），以便進行問題之分析與統計。

表 4 新北市立圖書館陳情案件主題類型分類表

1 館員服務	3 閱覽服務	4 圖書館藏	5 資訊服務	6 館舍管理	7 行政管理
1.1 服務良好	3.1 開（閉）館	4.1 藏書分布	5.1 資訊檢索	6.1 館舍新設整建	7.1 圖書館形象
1.2 服務態度	3.2 借閱證	4.2 館藏不足	5.2 有（無）線網路	6.2 空間規劃	7.2 組織及人事
1.3 館員專業	3.3 圖書借閱	4.3 增訂薦購	5.3 增設改善設備	6.3 設備管理	7.9 其他
1.9 其他	3.4 歸還與上架	4.4 書刊補缺	5.4 座位管理	6.4 館舍維護管理	8 推廣活動
2 其他人員	3.5 典藏保存	4.5 受贈處理	5.5 影（列）印服務	6.5 標語標示	8.1 推廣活動
2.1 行政人員	3.6 秩序管理	4.6 圖書編目	5.9 其他	6.6 衛生清潔	8.2 出版刊物
2.2 清潔、保全	3.9 其他	4.9 其他		6.7 環境綠化	8.3 其他
2.3 志工				6.8 館內溫度調控	9 其他服務
2.4 工讀生、公共服務				6.9 其他	9.1 遺失物處理
2.9 其他					9.2 文具
					9.9 其他機關單位

經統計新北市圖 108 年至 111 年共計有 2,647 件讀者陳情案件（含 27 件表揚或讚美館員），如表 5 所示，依類型分案件數由多至

少，依序為閱覽服務、館舍管理、館員服務、資訊服務、圖書館藏、推廣活動、其他服務、其他人員、行政管理，其中最常被讀者陳情的問題為閱覽服務有 1,130 件占 43%、館舍管理 837 件占 32%，這二大類陳情案件高達七成五，應特別注意。次之為館員服務 229 件占 9%、資訊服務 188 件占 7%，圖書館藏 100 件占 4%，前四項及其他人員皆於 109 年時案件數最多，110 年起逐年減少，而圖書館藏案件每年大概相同約 25 件，其他類型案件數較少，每年多寡不一。

表 5 108-111 年新北市立圖書館陳情案件主題類型統計

類別	108 年	109 年 增減率	109 年	110 年 增減率	110 年	111 年 增減率	111 年	108-111 合計	占比
3 閱覽服務	278	51%	419	-44%	233	-14%	200	1,130	43%
6 館舍管理	262	-4%	251	-32%	171	-11%	153	837	32%
1 館員服務	47	94%	91	-40%	55	-35%	36	229	9%
5 資訊服務	47	36%	64	-36%	41	-12%	36	188	7%
4 圖書館藏	23	9%	25	4%	26	0%	26	100	4%
8 推廣活動	10	60%	16	25%	20	-15%	17	63	2%
9 其他服務	10	60%	16	-69%	5	260%	18	49	2%
2 其他人員	7	100%	14	-64%	5	-40%	3	29	1%
7 行政管理	8	-38%	5	0%	5	-20%	4	22	1%
合計	692	30%	901	-38%	561	-12%	493	2,647	100%

(二) 陳情問題內容分析

進一步統計各小類問題之案件數如表 6，發現 108 年至 111 年每年案件最多的類型不盡相同，108 年是館舍新設整建、109 年及 111 年是秩序管理、110 年是圖書借閱，累計四年來案件數，統計出十大讀者陳情問題，依序為秩序管理、設備管理、圖書借閱、開館時間、館舍新設整建、空間與動線規劃、服務態度、館內溫度調控、資訊檢索、歸還與上架，其中占 10% 以上的有秩序管理 316 件占 13.3%、設備管理 247 件占 10.4%；占 5% 以上的有圖書借閱 220 件占 9.3%、開(閉)館 208 件占 8.8%、館舍新設整建 146 件占 6.2%、空間與動線規劃 144 件占 6.1%、服務態度 132 件占 5.6%。

表 6 108-111 年新北市立圖書館十大讀者陳情問題

類別	108 年	109 年	110 年	111 年	件數	占比
3.6 秩序管理	57	108	70	81	316	13.3%
6.3 設備管理	61	83	58	45	247	10.4%
3.3 圖書借閱	28	62	89	41	220	9.3%
3.1 開（閉）館	30	97	49	32	208	8.8%
6.1 館舍新設整建	68	34	28	16	146	6.2%
6.2 空間與動線規劃	23	35	47	39	144	6.1%
1.2 服務態度	25	56	31	20	132	5.6%
6.8 館內溫度調控	35	29	10	19	93	3.9%
5.1 資訊檢索	23	32	20	14	89	3.8%
3.4 歸還與上架	17	20	19	20	76	3.2%

探究陳情具體內容，「秩序管理」主要有聲音干擾、占位、防疫、飲食、睡覺、遊民、自修區及兒童區管理等問題；「設備管理」主要有空調、插座、廁所、自助借還書設備、燈光照明、電梯、隔音、閱覽桌椅等使用與維修等問題；「圖書借閱」主要有預約取書、已還書、停權、遺失書、逾期書、APP 借書、展示書借閱、跨館借書、閱覽規則、延長借期、提高借書冊數、附件光碟等問題；「開（閉）館」主要為建議因應疫情閉館或開館、延長開放或自修時間、休館日、閉館作業疑義等問題；「館舍新設整建」主要為增設圖書館或閱覽室、館舍老舊、整修完工或啟用日期等問題；「空間與動線規劃」主要為停車場、指引標示、空間太小、增加自修空間、電梯或手扶梯、無障礙設施等問題；館員最在意的「服務態度」主要則為館員態度不佳、無同理心、不客氣、口氣差、不友善、無服務精神、不積極、傲慢等。

受到 COVID-19 疫情影響，與疫情相關的陳情案高達 268 件，包括：要求開館或閉館 84 件、戴口罩 78 件、防疫措施 53 件、防疫服務 25 件、量體溫 14 件、實名制 11 件，甚至還有 3 件是反映館員閉館期間不得支薪，民意高漲的年代，對於圖書館的政策與服務讀者很勇於表達自己的看法並要求館方應予配合。

其他依序為採訪編目課 84 件占 6%（薦購、捐書、爭議書等）、綜合規劃組 57 件占 4%（政策、跨課室、其他機關等）、人事室 37 件占 3%（館員管理、職場問題等），推廣課 26 件占 2%（活動建議）。

表 7 108-111 年新北市立圖書館讀者陳情總館案件統計

陳情對象	件數	占比	陳情對象	件數	占比
閱典課	945	69.6%	人事室	37	2.7%
秘書室	200	14.7%	推廣課	26	1.9%
採編課	84	6.2%	地獻組	8	0.6%
綜規組	57	4.2%	合計	1,357	100%

新北市圖除總館外有 103 個分館，依館舍分布地區與規模大小，劃分為 22 個行政館，設有分館主任 1 位，負責轄下 3 至 8 個分館及閱覽室之維運，分館陳情案計有 1,891 件。表 8 統計各行政館受理之讀者陳情案，案件數較高逾百件的有三重分館 190 件、青少年分館 175 件、新莊分館 147 件、汐止分館 128 件、新店分館 123 件、淡水分館 106 件、永和分館 103 件；案件數較少低於 60 件的有泰山分館 58 件、鶯歌分館 57 件、瑞芳分館 54 件、石碇分館 32 件、五股分館 32 件、萬里分館 27 件。

依行政區來看，考量各行政區之人口數，原則上該區人口數越多、陳情案件越多，其中人均陳情案件數較少的是中和、土城、五股等區，較多的是新店、泰山、蘆洲等區（板橋區因有總館不列計），分析其原因該區若有非理性讀者或所轄館舍較多、規模較大者，較容易受到讀者陳情。

表 8 108-111 年新北市立圖書館讀者陳情分館案件統計

行政館	件數	占比	行政館	件數	占比	行政館	件數	占比
三重分館	190	10%	中和分館	83	4%	泰山分館	58	3%
青少年分館	175	9%	板橋四維	78	4%	鶯歌分館	57	3%
新莊分館	147	8%	樹林分館	76	4%	瑞芳分館	54	3%
汐止分館	128	7%	蘆洲集賢	75	4%	石碇分館	32	2%
新店分館	123	7%	三峽分館	69	4%	五股分館	32	2%
淡水分館	106	6%	土城分館	67	4%	萬里分館	27	1%
永和分館	103	5%	蘆洲永安	66	3%			
江子翠分館	85	4%	林口分館	60	3%	合計	1,057	100%

四、讀者陳情處理原則與因應對策

(一) 處理原則

辦理陳情案件需依據行政程序法及個人資料保護法等相關規定，陳情人資料承辦人不得以複製、拍攝等各種方式，提供非承辦陳情案相關人員，違反者，將依規定追究相關責任。回覆陳情應本公平、公正、客觀之立場及合法、合理、迅速、確實之原則審慎處理，先行確認事件發生實際情形與現場處理方式是否適當，並應針對陳情內容敘明相關規定及具體處理情形。

應以同理心與良好態度傾聽民眾訴求，迅速了解改善並委婉回覆。回覆內容應以親切、簡明、肯定及口語化之方式回覆陳情人，若無法立即改善之事項，視需要列入相關會議討論或未來規劃參考，以提供更優質的閱讀服務，表 9 歸納回覆讀者陳情常見之七大錯誤態樣，包括：答非所問、有問未答、不符規定、態度不對、進度不明、查證不足及缺少資訊，希望受理讀者陳情之權責單位可以儘量避免，以提高陳情處理之滿意度。

表 9 回覆讀者陳情案常見七大錯誤態樣

錯誤態樣	說明
查證不足	未完整說明實際查證情形或查證錯誤
缺少資訊	未提供充份說明致反覆詢問及索取資料
答非所問	未依陳情人問題回覆所需答案
有問未答	陳情人提問問題有部分遺漏未回答
不符規定	未依相關法規或圖書館規定辦理
態度不對	態度過度強硬或一味退讓
進度不明	未說明處理情形或何時可完成

需電話回覆之案件，例行單純者由業管單位逕予回覆，如案情特殊恐有爭議，需奉核後再回覆陳情人，通話時需填寫公務電話紀錄。陳情人如未接電話，可以留言方式，若無法留言，則至少擇 3 次不同時段撥打，留言或致電時間需記錄於查證表以備查。

(二) 要因分析與對策研擬

收到讀者陳情首先要進行問題瞭解與原因分析，提出因應的對策

與解決方案，再以書面或電話回覆讀者。以陳情案件最多的「秩序管理」中最常見的「聲音干擾」及「占位問題」為例（圖 3、圖 4），探討可能發生的原因或情形，列出相關解決的對策，可於發生時即時處理，或於發生後向讀者說明，若能用於事先防範更佳。

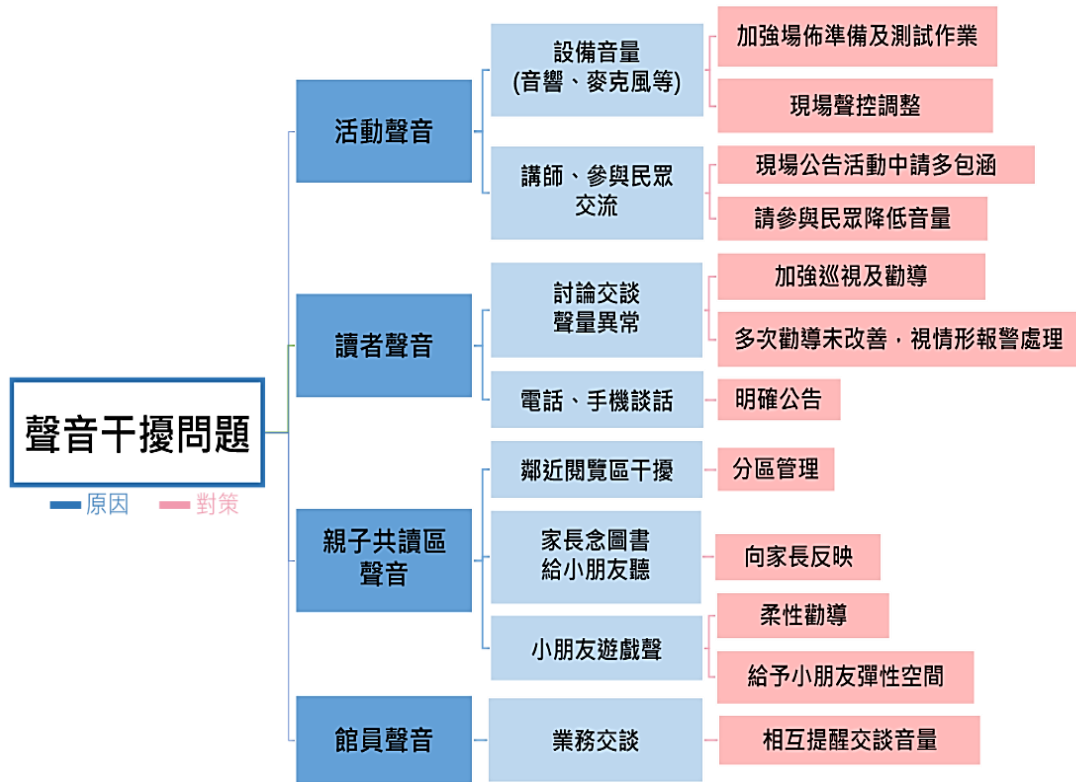


圖 3 「聲音干擾」要因分析與對策擬定

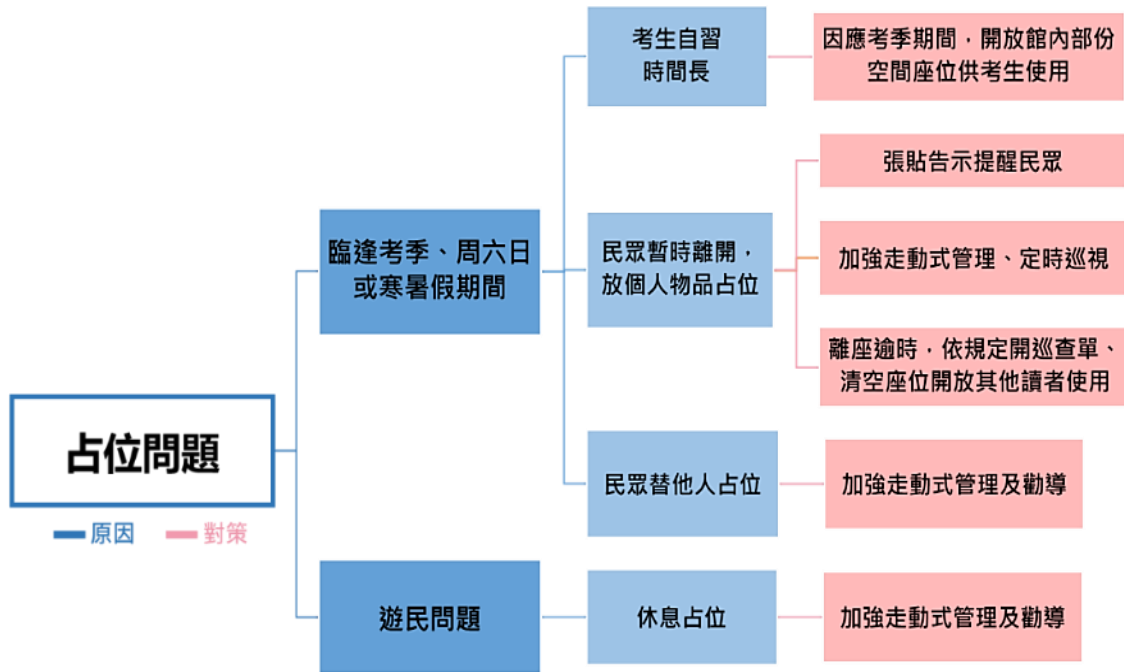


圖 4 「占位」要因分析與對策擬定

(三) 讀者陳情回覆格式與範例

以 111 年為例，讀者陳情共計 493 件，平均辦理天數為 3 天，全部陳情內容總計約 9 萬字，平均每則陳情約為 183 字，回覆內容總計 17 萬 1,827 字，平均每則回覆約為 349 字，大約是讀者陳情文字的 2 倍。為提升服務品質、加強行政效率，新北市圖特別彙整歷年讀者陳情案之回覆範例資料，提供各課室及分館之陳情案承辦人參考，列舉 3 例如表 10。範例篩選基準以常見於總館及各分館、具共通性之陳情案件為主，範例分類依新北市圖人民陳情案件主題類型分類表，並以之為目錄，文件以 docx 檔案製作，並設定目錄搜尋、分類搜尋之連結，亦可以關鍵字搜尋，方便同仁快速查找利用，確切的解決讀者問題回覆陳情案件，促進讀者與館方之良好互動。

表 10 新北市立圖書館讀者陳情回覆格式與範例

開頭	<p>親愛的讀者您好： 首先感謝您支持與利用本市圖書館各項設施及服務，本館特別表達謝意。 關於您所提的意見，謹回覆如下：</p>
內容	<p>欲回覆之內容（依序說明：查證情形、目前辦理情形、後續改進措施）</p> <p>例 1：秩序管理（聲音干擾） 本館為維護讀者閱讀環境，館員除了櫃檯之定點服務外，會視館內讀者使用情況及服務需求，輔以走動式管理。經查○○分館當日值班館員有進行○○區巡察及勸導館內講電話讀者，本館館員如發現讀者有違反閱覽規則相關規定，會立即加以勸導，若有讀者反應異常情況，我們亦會儘速處理，造成不便，敬請見諒。</p> <p>例 2：設備管理（故障修繕） 經查○○分館於○月○日上午○時發生燈具故障情形，館員立即通報並辦理燈具採購作業，而為避免燈光閃爍造成讀者閱讀品質受影響，於當日○時○分派員協助進行局部燈具斷路處理，並於○月○日安排維修廠商完成燈具更換作業，造成您的不便，敬請見諒，本館已要求館員加強相關設備之日常巡檢與維護。</p> <p>例 3：圖書借閱（預約書未送達） 有關您在○年○月○日預約之圖書○○○○（條碼號○○○○○○○），經查發現館員在移交至物流業者的過程中作業有所疏失，我們已重新檢視相關作業流程，並請館員立即檢討改善，造成您的不便，祈請見諒。本案已用專案方式將書送至您指定的取書館，並通知您完成取書。針對本館館員疏失，本館將會加強館員教育訓練，並進行不定期考核，避免損害讀者權益，並在此向您致上最深的歉意。</p>
結尾	<p>再次感謝您對本館的支持與指教，您的鼓勵將是我們追求進步的最大動力，如仍有任何問題及建議，歡迎您逕洽(單位名稱)(姓氏+職稱/先生/小姐)，電話：(02)○○○○○○○分機○○○○，本館同仁將竭誠為您服務。敬祝闔家平安、展信愉快。</p>

(四) 陳情案件管考機制

每日除至陳情系統分辨及處理讀者陳情案件外，需即時提供當日陳情內容予館長及秘書知悉，以第一時間掌握讀者反映事項，並定期製作相關陳情報告，包括：每日撰寫「人民陳情案件摘要報告」記錄案號、限辦日期、陳情對象、內容摘要及主題分類等；每月撰寫「人民陳情案件處理績效分析報告」統計總館各單位及行政館之陳情件數、處理績效，陳情案件之類型、內容、方式與滿意度分析，並於每月館務會議進行報告與檢討；每季彙整相關績效分析報告，提供市府研考會進行為民服務考核。此外，將人民陳情案件數列入分館年度評鑑之評分項目。

為追蹤陳情處理民眾滿意情形，陳情系統設置滿意度調查表，提供民眾逕予填答。表 11 以 111 年為例，統計新北市圖陳情系統當月辦結之案件總計 488 件，讀者填寫滿意度調查表計 99 件占 20%，其中 34% 非常滿意、12% 滿意、11% 普通、17% 不滿意、25% 非常不滿意，填寫非常滿意（不滿意）者較多，發現對於陳情案回覆有較強烈感受者填寫調查之意願較高。分析不滿意的原因以問題仍未解決、回覆內容與實際處理情形不符、未針對問題具體回覆最多，得知讀者最重視問題能否被充份理解與解決。

表 11 111 年新北市立圖書館陳情系統滿意度調查統計

當月辦結回覆內容滿意度之件數						回覆內容不滿意之態樣（可多選）						
非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意	合計	問題仍未解決	回覆內容與實際處理情形不符	機關處理態度不佳	機關未針對問題具體回覆	處理速度太慢	合計	
34	12	11	17	25	99	26	14	7	6	12	2	67
34%	12%	11%	17%	25%	100%	39%	21%	10%	9%	18%	3%	100%

若要能有效降低讀者陳情案件，應遵守宣導、落實、檢核三步驟：

1. 宣導：陳情案常見問題事先預防、陳情案發生原因與應因對策、陳情案回覆範例與使用方法；
2. 落實：每日人陳案登錄及分辦、每日人陳案查證表追蹤、每日陳情案管系統簽辦回覆；
3. 檢核：每月人陳案統計分析、每季為民服務執行情形、年度人陳案統計分析。

肆、結論與建議

以新北市圖 108-111 年，處理讀者陳情案件之案件內容、統計資料與工作實務經驗，研究分析讀者陳情之相關規定、處理流程、問題類型、因應對策與管考方式。整體而言，新北市有完整的讀者陳情案件辦理規範、單一窗口整合系統、標準作業流程及追蹤考核機制，相關研究結果說明如下：

- 一、讀者陳情類型以閱覽服務、館舍管理、館員服務、資訊服務、圖

書館藏五大類最多，若能妥善處理前三類問題即可解決八成以上之讀者問題。

- 二、經統計十大讀者陳情問題為：秩序管理、設備管理、圖書借閱、開館時間、館舍新設整建、空間與動線規劃、服務態度、館內溫度調控、資訊檢索、歸還與上架。
- 三、陳情案件最重要的關鍵詞為「管理」，一般讀者最在意圖書館各項違序行為的管理方式與處理情形是否妥適。
- 四、因受特殊事件（COVID-19 疫情）影響，相關陳情案激增，計有 268 件，109 年案件數最多，110 年起逐年減少，疫情期間以建議開（閉）館、借還書服務、防疫措施等問題為最多。
- 五、依讀者陳情對象來看，總館陳情案以負責讀者服務的閱覽典藏課及館舍維護的秘書室最多；分館中以三重分館、青少年分館、新莊分館及其所轄館舍案件較多，原則上行政區人口越多、陳情案越多，惟會因所轄館舍多寡、規模大小及是否有非理性讀者而有所不同。
- 六、處理讀者陳情時應注意陳情人個資保護，收到陳情首先要進行問題瞭解與原因分析，並提出應因的對策與處理方式。
- 七、回覆陳情時應客觀、合法、確實，具體說明解決方案，要言之有物，需避免查證不足、缺少資訊、答非所問、有問未答、不符規定、態度不對、進度不明等七大錯誤態樣。彙整並提供各類型案件相關回覆範例，有助於加快陳情案件辦理效率。
- 八、圖書館回覆讀者陳情後，應進行追蹤檢討，以確保讀者反映的問題有確實改善，以持續精進並提升服務品質。

最後，依本文研究結果及實務經驗提出相關建議，作為各圖書館日後在處理讀者投訴問題時之參考。

一、有理有據，溫柔堅定

處理陳情首重合法、合理、合情，「合法」係指依據規定，包括：市府陳情規定、圖書館各項使用規則、業務標準作業流程、相關法規等。「合理」係指敘明理由，包括：辦理依據、查證情形、處理方式（澄清誤會、完成改善、礙難照辦、列入參考等）之具體說明。「合情」係指合乎常情，設身處地，注意用字遣詞，保留情面，以和為貴給雙方和好的空間。

二、重複問題，標準作業

讀者陳情的問題 80% 以上都是閱覽服務、館舍管理、館員服務這三大類，而且有許多問題在總館或不同分館都曾處理過，重複性頗高。可將圖書館的讀者陳情內容及奉核回覆內容加以分析整理，建置檔案與範例，提供全館陳情案承辦人員查詢利用，讓全館面對同一問題時，有統一且標準的處理方式，類似問題也有相關案例可循，掌握常見讀者投訴發生原因、因應對策與答覆方式，提升處理效率，事半功倍。

三、誠心補救，積極防範

在讀者陳情中，除了少數是感謝或表揚館員外，大多是對於圖書館的館員、館舍、館藏之相關服務表示不滿，或是表達個人需求、建議改善事項，一般都是在事情發生之後，館方雖會認真的依相關程序瞭解原因並進行查處，仍屬於事後補求措施。若能更積極地針對常見問題事先研議預防，並於日常加強館員業務流程及服務禮儀之教育訓練，強化館舍內外設施設備之保養維護，提升館藏內容之多元充實與流通管理，引領全館同仁重視品質觀念，可進一步的防患於未然，減少讀者投訴案件之發生。

四、適時助力，堅強後盾

第一線的館員面對形形色色的讀者問題，經常是身心俱疲，當館員與讀者發生衝突時，主管適時的出面處理，不但可以快速化解爭執、

解決實際問題，亦可大大減輕館員壓力。而在館員接獲讀者陳情時，除了查證事情始末外，若能以「我瞭解、沒關係！我們可以這麼處理……」代替「為什麼會有讀者陳情？早就跟你說過……，你快點想辦法決解……」的指責訓斥，會讓館員感到貼心且安心，知道遇到困難會有人相助相挺，有了可靠的主管當後盾，館員更願意主動學習、服務及提升自我。

五、放下敵意，感恩賜教

成功的企業會珍視客訴，認為這是最直接獲取客戶情報的機會，可以發現產品與服務上的問題，找到改善或創新的契機。客訴的影響力很高，顧客負評通常比顧客好評有更顯著的影響，圖書館建立讀者反映意見的多元管道與處理機制，表現出願意積極處理讀者問題的態度，可提升讀者的信賴度及再使用的意願。廣泛收集讀者意見，得以持續改善精進服務，除了讀者陳情、讀者留言或意見表外，Google 評論可瞭解讀者最直接且真實的感受，而其評等亦會影響口碑，圖書館應予重視。學著轉念，不要先入為主，認為讀者投訴就是來找麻煩的，放下敵意，反求諸己，虛心檢討，為下次更好的服務而努力，也許就可以把「奧客變常客」。

【參考書目】

- 王元仲 (2002)。公共圖書館處理讀者陳情案件解析。書苑，54，20-29。
- 古谷治子、工藤 ARISA 著 (2017)。客訴這樣回，奧客變常客：各行各業都要學的零糾紛神回應(林琬清譯)。臺北市：臺灣東販。(原作 2016 年出版)
- 行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點 (2014 年 9 月 25 日)。取自國家發展委員會主管法規查詢系統 <https://theme.ndc.gov.tw/lawout/LawContent.aspx?id=GL000017>
- 行政程序法 (2021 年 1 月 20 日)。全國法規資料庫。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=A0030055>
- 林祥昌 (2005)。臺北地區公共圖書館問題讀者處遇之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣大學圖書資訊學研究所，臺北市。
- 郭乃菁 (2007)。臺北市立圖書館讀者違序行為之研究。未出版之碩士論文，國立臺北大學犯罪學研究所，新北市。
- 陳書梅 (2016，5 月)。公共圖書館讀者服務館員面對問題讀者之因應方式研究—從情緒勞務的層面探討。在輔仁大學圖書資訊學系暨輔仁大學圖書館主辦，2016 輔仁大學圖書館與資訊社會研討會，新北市。
- 援川聰著 (2020)。客訴商機：客訴處理之神集結 100 業種、5000 案例 (葉廷昭譯)。臺北市：三采文化。(原作於 2018 年出版)
- 程良雄 (2002)。圖書館館員對讀者問題的處理與服務。書苑，54，74-82。
- 曾淑賢 (2006)。公共圖書館顧客抱怨之處理與顧客滿意之經營。臺北市立圖書館館訊，24 (2)，19-44。
- 新北市政府 (2015 年 9 月 30 日)。新北市政府及所屬各機關處理人民陳情案件注意事項。取自新北市政府研究發展考核委員會研考法規專區 <https://reurl.cc/WRLdQ7>
- 新北市政府及所屬各機關處理人民陳情案件注意事項 (民 104 年 9 月

30日)取自新北市政府研究發展考核委員會研考法規專區 <https://reurl.cc/ykO0v8>

賴珍蘭(2006)。《國家圖書館及公立公共圖書館讀者意見書管理機制之研究》。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班，臺北市。

薩爾特(Suttle, Marilyn)、魏斯特(Vest, Lori Jo Vest)著(2011)。我把奧客變粉絲(Who's Your Gladys: How to Turn Even the Most Difficult Customer into Your Biggest Fan)(李芳齡譯)。臺北市：天下雜誌。(原作於2009年出版)

Rubin, R. J. (2011). *Defusing the angry patron, second edition: A how-to-do-it manual for librarians*. New York: Neal-Schuman.