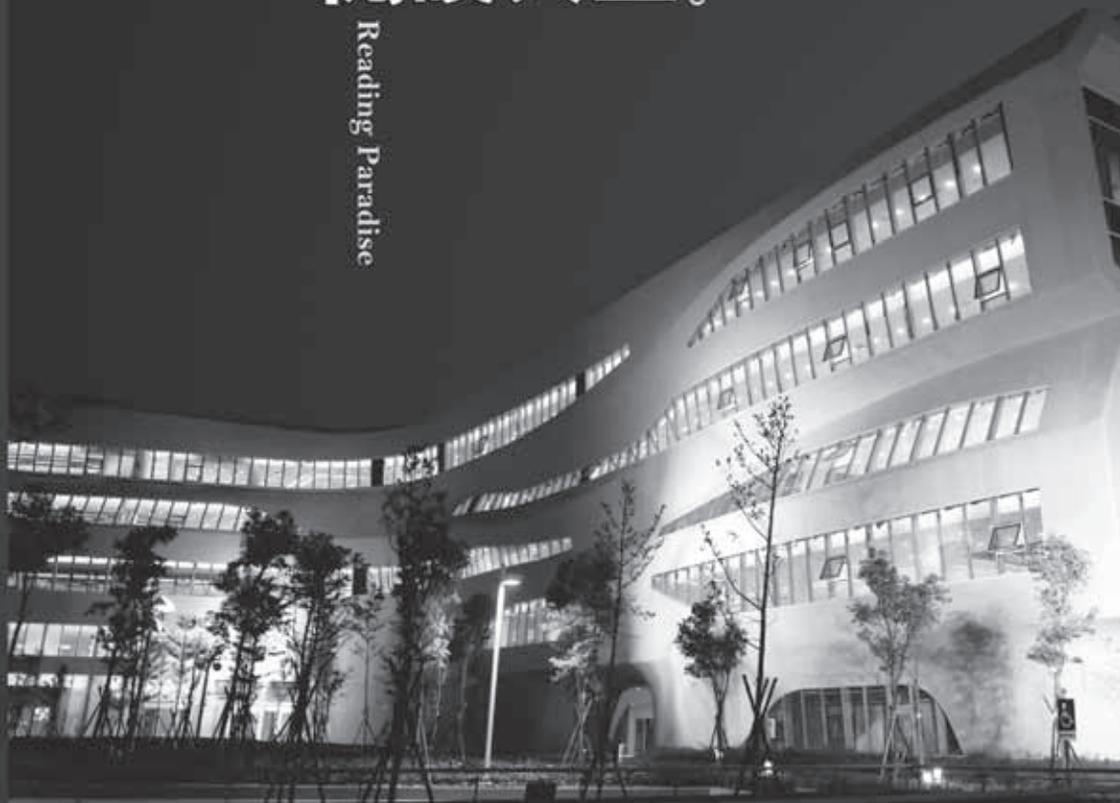


公共圖書館人才培訓教材 ⑨

創造  
Create  
閱讀天堂。  
Reading Paradise







# 序文

一如高市圖施館長文中提到：法國作家古勒莫(Jean Marie Goulemot)所說的：「圖書館是天堂存在的證據，不會受到世間滄桑和偶然事件的影響，是一個安寧的避風港」以及另一位阿根廷作家波赫士(Jorge Luis Borges)提出的「我，總是在想像著天堂是一座圖書館的類型」。

基於圖書館是天堂存在的證據，所有圖書館同仁都扮演著「天使」的角色，要幫助人們進入天堂，獲得最大的快樂，如此創造人間天堂、類似行善修行的職業，對每個圖書館員都是前世修來的福氣。

本書為民國一百年公共圖書館人才培訓教材，即以「創造閱讀天堂」為名，期許所有圖書館從業人員任重而道遠，在知識經濟時代的來臨，數位資訊急劇變遷中，持續充實專業技能，提供多元化的服務，扮演稱職的「天使」。

從民國93年起，本館每年規劃不同研習主題課程，今年最為特殊的是「閱讀政策規劃與地方發展菁英班鄉鎮（市、區）長班」的首次開辦，有51位地方首長在公務繁忙之際撥冗參



加；由他們的熱心參與，及在經驗分享與座談中的踴躍發言，公共圖書館的前景是可期待的。

100年規劃包括「公共圖書館 卓越領導研習 科長班」、「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班 館長班」、「閱讀政策規劃與地方發展菁英班鄉鎮（市、區）長班」等系列主題研習課程，共辦理14場次，1150人次參與培訓。

本書是繼已出版「鄉鎮圖書館工作二十講」、「讀書會經營運作」、「公共圖書館行銷經營」、「深耕閱讀多元學習」、「公共圖書館創新經營」、「公共圖書館挑戰與學習」、「打造公共圖書館新紀元」「圖書館創新經營與永續發展」後，所出版第9輯公共圖書館人才培訓教材叢書。在此並感謝縣市文化局(處、圖書館)協助辦理各區培訓研習，及參與講師惠賜稿件，使本書得以順利出版，並期盼藉由本書，對於館員工作及進修有所助益。

國立臺中圖書館

館長

呂春嬌

謹識

民國100年12月

# 目次

## I 序文

### 永續服務

#### 3 新世代圖書館的管理與卓越服務

• 楊美華

#### 49 組織關係—領導與溝通

• 劉廷揚

#### 61 二十一世紀公共圖書館發展趨勢

• 柯皓仁

### 創新行銷

#### 85 圖書館如何提供讀者滿意的服務

• 葉凱莉

#### 99 讓文化沙漠變成閱讀綠洲—高雄市立圖書館的創新經營

• 施純福

#### 123 創新與創意思考

• 王能平

# 目次

## 空間規劃與閱讀推廣

- 139 改善閱讀環境理念與公共圖書館空間規劃設計與評估  
· 吳可久
- 155 談公共圖書館的多元服務  
· 傅濟功
- 169 公共圖書館－閱讀開始的地方  
· 許慧貞

## 附錄

- 185 100年公共圖書館經營管理人才培訓計畫
- 194 「公共圖書館 組織管理與創新行銷主管班 館長班第一期」  
(100年) 實施計畫
- 198 「公共圖書館 卓越領導研習 科長班第一期」(100年) 實施計畫
- 202 「閱讀政策規劃與地方發展菁英班 鄉鎮(市、區)長班第一期」(100年) 實施計畫

# 永續服務





# 創造閱讀天堂



# 新世代圖書館的管理與卓越服務

楊美華 國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所教授

## 壹、前言

圖書館設立的目的是蒐集、整理各種資訊資源，提供民衆使用，滿足民衆需求，促進知識交流，藉以提升公民生活素質；公共圖書館扮演地方的知識門戶，提供個人終生學習、獨立判斷及自我發展的環境；其重要性不言而喻。但是誠如美國圖書館學會的一項研究報告指出：「圖書館雖受到普遍歡迎，但卻未真正被理解；圖書館存在於每個社區、學校、大學中，但卻經常被視而不見；圖書館是獨一無二的，但卻須面對新的競爭者。」<sup>1</sup>

21世紀的今天，公共圖書館面臨諸多挑戰，必須重新思考什麼是好的圖書館？如何有效管理，以提供卓越服務。後Google時代的公共圖書館要有Starbucks的經營模式，也要有McDonald的管理效率。新世代圖書館的管理必須創新服務，追求卓越；重新思考圖書館的核心價值，豐厚圖書館的內涵。

<sup>1</sup> “Welcome to The Campaign for America's Libraries”, <http://www.ala.org/Template.cfm?Section=librariesandyou&template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=53854>, 2005/4/6.



## 一、公共圖書館的任務

國際圖書館協會聯盟(IFLA)暨聯合國教科文組織(UNESCO)於1994年發表公共圖書館宣言(IFLA/UNESCO Public Library Manifesto)，指出公共圖書館的核心任務包括：<sup>2</sup>

1. 養成並強化兒童早期的閱讀習慣。
2. 支援各種層級的正規教育及自我進修。
3. 提供個人開創發展的機會。
4. 刺激兒童及青少年的想像力及創造力。
5. 促進對文化遺產的重視、對藝術的欣賞、對科學成就及發明的尊重。
6. 提供接觸各種表演藝術文化展示的機會；
7. 促進不同文化之間的對話，支援文化多樣性的發展；
8. 支持口述傳統文化的保存和傳播；
9. 保證市民獲取各種社區資訊；
10. 為地方企業、社團群體提供充足的資訊服務；
11. 促進資訊技術的發展和電腦應用能力的提高；
12. 贊助及參與各種年齡層的識字素養活動，必要時，可以主動發起這類活動。

2009年國際圖書館協會聯盟建議推動公共圖書館服務的十個途徑如

<sup>2</sup> IFLA/UNESCO Public Library Manifesto1994, <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/eng.htm>., 2011.06.22

下：<sup>3</sup>

1. 為公共圖書館建造新館時，強調社區/文化空間，不僅僅是知識的實體儲存空間。
2. 以Web 2.0 的技術，面向Web 3.0 及 4.0，活化我們的服務。
3. 連結社區，教育與訓練人民。圖書館員和資訊科學家可扮演教育者及個人知識顧問的角色，不只是書庫的開門者與網際網路的守門員。
4. 發展「全球智慧網」“world wide wisdom”，在網際網路上建立國際性的文化通路，成為一個全球性的知識與相互理解的場域。
5. 在尊重所有文化的前提下，全面地消彌障礙與管制。
6. 支持圖書館員的在職訓練，鼓勵勇於任事。
7. 發展數位館藏服務與知識，採取混合式圖書館，提供多樣格式的知識、教育與資訊。
8. 改良目錄及資料庫之取用，尤其是對那些有視覺障礙的使用者。
9. 在網際網路環境上，建立國內及國際的標準。
10. 將公共圖書館視為文化的儲藏所、「活生生」的環境與「記錄的」併存，是檔案館、博物館、圖書館與文化結合；亦即一個“comby library”。

<sup>3</sup> 10 ways to make a public library work/ Update your libraries, 2009  
<http://www.ifla.org/en/publications/10-ways-to-make-a-public-library-work-update-your-libraries>  
毛慶禎譯 <http://coca20.blogspot.com/2010/12/blog-post.html>, 2011.06.22



## 二、什麼是管理？

管理是通過人來完成某項活動的藝術與科學。圖書館管理之所以是一門科學，是因為一個圖書館的運作需要一套基本原理；之所以是一門藝術，是因為為了有效並高效地完成任務需要具備社會技能和情感智力。除了館長以外，圖書館管理需要透過圖書館使命(Mission)和策略(Policies)來實現，而且要擬定策略計畫，包括未來目標的確定、新的發展方向和資源再配置。<sup>4</sup>

## 三、影響公共圖書館服務的因素與業務指標

2001年，聯合國教科文組織與國際圖書館協會聯盟共同出版《公共圖書館服務綱領》(IFLA Public Library Service Guidelines)，2003年，中國圖書館學會獲得國際圖書館協會聯盟授權出版繁體中文版。《公共圖書館服務綱領》在取代國際圖書館協會聯盟於1986年出版的《公共圖書館指南》，並視為該聯盟於1994年版《公共圖書館宣言》的使用手冊，協助各地的圖書館員發展在地社區有關的公共圖書館服務。公共圖書館法源、預算、館藏、人力資源、管理、行銷等活動，都應以滿足使用者需求為最高指導原則。館舍位置、閱讀及學習的設備、開放時間等，都必須從使用者的角度考量；對那些無法到館的使用者，也應有同樣的考量。其內容包括：<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 蔣樹勇，美國公共圖書館的管理與運營ppt，2010 7-8 長春

<sup>5</sup> 毛慶禎，影響公共圖書館服務的因素與業務指標(2003)，<http://www.lins>.

1. 公共圖書館的角色及功能；
2. 法源及預算；
3. 滿足使用者需求；
4. 館藏發展；
5. 人力資源；
6. 公共圖書館管理與行銷。

2010年《IFLA Public Library Service Guidelines》有第二版出刊，除了公共圖書館的任務及目的、法源及預算、滿足使用者需求、館藏發展、人力資源外，特別將公共圖書館管理與行銷分開為兩個單元，並附有各公共圖書館之服務規範。<sup>6</sup>

## 貳、發展趨勢

2003年，英國建築與環境工程委員會(Commission for Architecture & the Built Environment, 簡稱CABE)和博物館、檔案與圖書館委員會(Resource : The council for Museums, Archives and libraries, 簡稱re : source)出版《更好的公共圖書館》(Better Public Libraries)和《21世紀的圖書館》(21st Century Libraries) 做為英國公共圖書館未來發

---

[fju.edu.tw/mao/works/plfnsv.htm](http://fju.edu.tw/mao/works/plfnsv.htm), 2011.06.23

<sup>6</sup> IFLA Public Library Service Guidelines , 2nd, completely revised edition, Edited by Christie Koontz and Barbara GubbinBerlin, New York (De Gruyter Saur) 2010. <http://www.degruyter.de/files/pdf/9783110232264Contents.pdf>, 2011.06.25



展的藍圖。同年，英國文化、媒體和運動部(Department for Culture, media and Sport)與許多相關單位共同研擬公共圖書館服務之策略規劃《未來的架構：下一世紀的圖書館、學習和資訊》(Framework for the Future : Libraries, Learning and Information in the Next Decade)<sup>7</sup>。2004年，Laser (London and South Eastern Library Region) 基金會於英國貝德福(Bedford)舉辦年輕的圖書館中階主管研討會，共同發表《2015年公共圖書館服務的新視野》(Libraries : A Vision The Public Library Service in 2015)。英國公共圖書館事業的發達與成功，相當值得我們學習與借鏡。

## 一、未來的架構：下一世紀的圖書館、學習和資訊

英國《未來的架構：下一世紀的圖書館、學習和資訊》的報告指出公共圖書館的現代使命包括：<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Department for Culture, Media and Sport, “Framework for the Future : Libraries, Learning and Information in the Next Decade”,2003

<sup>8</sup> Framework for the future, [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/Framework\\_for\\_the\\_Future1.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/Framework_for_the_Future1.pdf) , 2011.06.23

1. 進展(evolution)

基於長久以來所塑造之促進閱讀、非正規學習，以及自助的圖書館獨特形象。圖書館的新角色與新服務應植基於其傳統的核心技能。

2. 公共價值(public value)

聚焦於公共介入(public intervention)能產生大量附帶利益(spun-off benefits)的領域，如成人素養與學齡前的學習。

3. 獨特性(distinctiveness)

植基於圖書館開放、中立與自助的文化；無需重複其他文化機構的服務；固守獨特強項但需與其他公私立機構結盟，相輔相成。

4. 配合全國性計畫設計在地化活動(local interpretations of national programmes)。

而圖書館現代使命的三大重點則是：<sup>9</sup>

1. 促進閱讀與非正規學習。
2. 數位技能與服務的取用(Access to digital skills and services including e-government)。
3. 解決社會排擠、建立社區認同與發展公民素養 (Measures to tackle social exclusion, build community identity and develop citizenship)。

---

<sup>9</sup> Ibid.



## 二、影響公共圖書館設計的發展趨勢

《更好的公共圖書館》報告強調圖書館應以服務為導向，提到影響公共圖書館設計的發展趨勢包括下列<sup>10</sup>：

1. 每個圖書館應發展各自特色並建構服務優先順序；
2. 未來圖書館將與服務相關產業建立伙伴關係；
3. 一個適用各種借閱系統、取用服務、開放時間的内部設計是規劃的重要考量因素；
4. 閱讀推廣與資訊素養教育將是圖書館服務社區的關鍵；
5. 在快速變動的社會，圖書館將是重要的傳播中心；
6. 使用者長時間利用圖書館，需要舒適便利的靜謐空間；
7. 打通圖書館與家庭的電子連結；
8. 兒童服務是公共圖書館發展的重點，留意網路安全等議題；
9. 虛擬圖書館將實現24小時全時服務的可能；
10. 館員將由文化保存的角色轉型為知識的領航員。

## 三、2013年的圖書館

在《未來的架構：下一世紀的圖書館、學習和資訊》裡，指出2013年的圖書館將是：<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Better Public Libraries, 2003, <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/files/better-public-libraries.pdf>, 2011.06.23

<sup>11</sup> Department for Culture, Media and Sport, “Framework for the Future :

1. 任何想要找書的人一定可以從圖書館找到他要的書，不論這本書是否在版。
2. 邀請所有嬰幼兒和新生父母在嬰兒一出生就擁有借書證，獲取早年閱讀之機會。
3. 讓所有學童加入家庭作業俱樂部、參與暑期活動，加入讀書會。
4. 提供弱勢、偏鄉地區的家庭在閱讀推廣方面密集的協助。
5. 所有想獲得成人基礎技能的民衆能到圖書館尋求個人化迫切的協助。
6. 公共圖書館的讀者都能取用大學院校的館藏資料。
7. 任何想獲得學習和訓練的民衆皆可透過圖書館找到適當的課程。
8. 任何社區組織皆可在圖書館獲得建立與管理社區線上內容的協助。
9. 任何民衆皆可透過圖書館以線上方式取得政府服務、對話與諮詢。
10. 任何民衆均可經由全國線上服務向圖書館請求資訊。
11. 民衆可在館內或館外的延伸機制取用圖書館所提供的各項服務。

總而言之，公共圖書館在新世代的定位應是：<sup>12</sup>

---

Libraries, Learning and Information in the Next Decade”, 2003, [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference\\_library/publications/4505.aspx](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4505.aspx), 2011.10.11.

<sup>12</sup> Laser Foundation, “Libraries : A Vision The Public Library Service in 2015”,



1. 存取(Access)：因應使用者各式需求，提供實體與虛擬並存的服務；
2. 支援(Support)：提供資訊協助使用者達成目標；
3. 顧客導向(People-focus)：瞭解顧客需求進而提供其所需的服務；
4. 個人化服務(Personalised service)：滿足個人使用需求；
5. 反應需求的服務(Responsive service)：聆聽使用者需求；
6. 即時的服務(Dynamic service)：提供具彈性、適用性的服務。

## 參、策略規劃

現今科技日新月異，不僅是個人，各行各業也都明顯感受到壓力。美國國會圖書館在2007年10月1日擬定「2008-2013 年策略規劃 (Strategic Plan-Fiscal Years 2008-2013)」，以「增進人類的了解與知識 (to further human understanding and wisdom)」為訴求，19 頁的内文中建構了該館2008-2013五年間的新策略<sup>13</sup>。美國許多公共圖書館都會擬定策略發展規劃，如Strategic Plan for the Public Library of Charlotte & Mecklenburg County 2009 - 2012，Strategic Planning

---

<http://www.futuresgroup.org.uk/documents/the%20public%20library%20service%20in%202015.pdf> , 2005/4/5

<sup>13</sup> Library of Congress, *Strategic Plan Fiscal Years 2008-2013*, <[http://www.loc.gov/about/strategicplan/2008-2013/StrategicPlan07-Contents\\_1.pdf](http://www.loc.gov/about/strategicplan/2008-2013/StrategicPlan07-Contents_1.pdf)>, (13 January 2010)

2007-2011, Oshkosh Public Library等。

美國圖書館協會的資訊科技政策辦公室(Office for Information Technology Policy, OITP)2011年6月4日發表了「面對未來：21世紀公共圖書館的策略規劃」(Confronting the Future: Strategic Visions for the 21st Century Public Library)的政策概要，探討在經費拮据、使用者習慣變動等挑戰下，公共圖書館如何快速應對新興技術，並且做出有效的策略。<sup>14</sup>文中指出館員的能力要加強、更多的協作觀念、和數位化、社會網絡、檔案和價格等議題。

## 一、策略規劃之要義

1. 策略因目標而生
2. 策略是移向目標之作法
3. 策略是一種變革之大架構
4. 策略規劃要三思：目標與未來環境之關係、變革之移動設計、結構與參數之配合。

## 二、策略三綱領

1. 方向與焦點(Direction & Focus)

---

<sup>14</sup> Levien, Roger, Confronting the Future: Strategic Visions for the 21st Century Public Library, ALA Office for Information Technology Policy, Policy Brief No. 4, June 2011, [http://www.ala.org/ala/aboutala/offices/oitp/publications/policybriefs/confronting\\_the\\_futu.pdf](http://www.ala.org/ala/aboutala/offices/oitp/publications/policybriefs/confronting_the_futu.pdf). 2011.06.29



- 策略意圖(Strategic Intent)：目標之陳述已產生焦點
- 核心能力(Core Competencies)：達成目標所需要之能力
- 信念與原則(Belief and Principles)：大家如何邁步

## 2. 整合(Integration)

- 功能整合：如何對核心能力或核心產品之貢獻。
- 人際整合：溝通、傾聽、鼓舞、參與及組織結構

## 3. 資源(Resources)

- 關鍵資源極重要限制之辨識
- 策略之彈性空間
- 有形及無形資產之累積

## 三、公共圖書館策略規劃

### (一) 西雅圖公共圖書館2011-2015策略規劃

Goal 1: 加強市民對閱讀、個人成長與學習的熱誠 (Fuel Seattle's Passion for Reading, Personal Growth & Learning)

Goal 2: 擴展市民對資訊、構想、故事的取用  
(Expand Seattle's Access to Information, Ideas & Stories)

Goal 3: 孕育有特色與生氣勃勃的社區(Empower Seattle's Distinctive Communities & Vibrant Neighborhoods)

Goal 4: 建立夥伴機制以對市民生活有所改變(Build Partnerships to

Make a Difference in People's Lives)

Goal 5: 培養組織的創新文化(Foster an Organizational Culture of Innovation)

## (二) 臺北市立圖書館2011-2015年策略計畫

目標1：提供質量兼具的館藏資源，滿足讀者之多元需求。

目標2：提升館員專業知能，形塑優質服務形象。

目標3：因應科技發展，建構數位學習環境與行動圖書館。

目標4：提供兼顧各年齡層及多元族群之讀者服務。

目標5：營造無障礙的閱讀及學習環境（包括軟體、硬體及使用技能）。

目標6：善用各種策略，強化圖書館推廣與行銷，建立品牌形象。

目標7：拓展國內外館際合作交流，豐富閱讀資源，提升圖書館能見度。

目標8：整合圖書館組織與服務機制，拓展服務據點，提供符合效益之專業服務。

## 肆、空間設備

公共圖書館的空間新意象非常重要，Ken Worpel 在「21世紀的圖書館：變革的型態與未來」(21st Century Libraries - Changing Forms, Changing Futures)一文裡指出未來圖書館的設計應注意人(people)、活



動(programmes)、場域(place)和夥伴(partner)等四個主軸。在設計時應注意下列要點：<sup>15</sup>

1. 建立適宜的氣氛與精神標竿
2. 圖書館是一個公共空間
3. 指標系統清晰，一目瞭然
4. 融入高科技的設計思維
5. 圖書館是第二個起居室
6. 通往世界之窗：圖書館要能引人向上，提供休閒，增進生活品質；
7. 彈性組合的多元空間機能
8. 對於不同需求與興趣應能面面俱到
9. 體現像家的感覺
10. 安全的問題

## 一、影響21世紀公共圖書館空間設計的因素

影響21世紀公共圖書館空間設計的因素很多，曾淑賢曾整合Nolan Lushington 在《Libraries Designed for Users: a 21st Century Guide》一書的概念提出下列看法<sup>16</sup>：

<sup>15</sup> “21<sup>st</sup> Century Libraries - Changing Forms, Changing Futures”, [http://www.buildingfutures.org.uk/messageboard/initiative\\_2/papers/web\\_BF\\_Libraries\\_lo.pdf](http://www.buildingfutures.org.uk/messageboard/initiative_2/papers/web_BF_Libraries_lo.pdf), 2005/4/5

<sup>16</sup> 曾淑賢，「國內外公共圖書館建築及空間改善之探討」，臺灣圖書館管

1. 變遷的人口所產生的新需求
2. 人體工學設計日益受到重視
3. 強調童趣、好玩的兒童空間設計
4. 新奇、探索、互動的青少年圖書館
5. 多元舒適的銀髮族閱讀空間
6. 方便瀏覽暢銷書的通俗圖書館
7. 具有行銷和展示功能的書架
8. 電子化及自助式圖書館
9. 提供民衆聚集、交流、對話的空間

因此，謝寶煖強調二十一世紀公共圖書館新典範包括下列要點：

1. 多元族群與圖書館需求：多種語文的圖書資料與標示、資訊素養與電腦能力。
2. 人因工程設計：讀者形形色色，要能經常變換姿勢、椅子，電腦螢幕。
3. 為兒童量身打造：學齡前兒童（安親班、托兒所）、親子區、說故事、作業協助、電腦工作站。
4. 青少年角落：有影音空間、團體討論室。
5. 多功能的圖書館特性：入口應讓讀者體驗多功能的圖書館特性，如：借書、參考、電腦，研究，社區中心，自我教育，兒童服



務。

6. 受歡迎的圖書館：有咖啡、展示書的封面、多媒體整合陳列圖書、CD、雜誌、新書、錄影帶展示。
7. 新式書架。

要之，館舍因應現代科技而須有所改變，主要著重在造一個良好的使用與閱讀環境，如：思考如何用相異的方法使不同的讀者用戶連到圖館網路來使用、館舍內的網路連結點應該設立標誌，並轉化為裝置藝術的展現、館舍空間配置目前的傾向是1/3館藏 + 2/3讀者服務、館舍設計應時髦，功能面應簡便好用等。

在設計理念方面，則應體現下列精神：

1. 人因工程設計(Ergonomic design)：設計新式傢俱讓讀者可以很舒服地長時間閱讀。
2. 強調書店的概念：暢銷的書要以書店的方式展現，可以有複本、展示CD和錄影帶的封面，即「圖書館像書店，書店像圖書館」。
3. 電腦圖書館(The computer library)：舊金山公共圖書館館長Kenneth Dowlin曾倡議“computer-centered information library”的概念，亦即將書與電腦融合配置在每一樓層、電腦教室和密集書庫等。
4. 資訊共享空間(Information Commons)

## 二、好圖書館空間的品質

國際圖書館協會聯盟的圖書館建築和設備委員會於2007年發表《建築設計的關鍵議題：如何開始規劃》(Key Issues in Building Design: How to get started in planning a project)。<sup>17</sup>文中，Andrew McDonald 根據Harry Faulkner Brown's Ten Commandments，重新定義十個好圖書館空間的品質(Top Ten Qualities of Good Library Space)如下：

1. 功能性(functional)
2. 適應性(adaptable)
3. 可及性(accessible)
4. 多樣性(varied)
5. 互動性(interactive)
6. 助益性(conducive)
7. 舒適性(environmentally suitable)
8. 安全性(safe and secure)
9. 效率性(efficient)
10. 科技性(suitable for information technology)

---

<sup>17</sup> Key Issues in Building Design: How to get started in planning a project. <http://www.ifla.org/files/library-buildings-and-equipment/Publications/key-issues-in-building-design-en.pdf>. 2011.06.23



### 三、兒圖書館空間的設計元素

而國際圖書館協會聯盟圖書館建築設備委員會和兒童和青少年委員會亦建議少兒圖書館空間的設計應有下列元素：<sup>18</sup>

1. 鼓勵創造(inspire creativity)
2. 遊戲空間(create spaces for play)
3. 社交空間(create spaces in which to socialize)
4. 促進學習(facilitate learning activities)
5. 鼓勵閱讀(encourage reading)
6. 資料展示的適切性(ensure material is suitably displayed and stored)
7. 各種媒介的互動(generate interaction between the different media)
8. 吸引親子活動(attract families and develop space for activities for parents and children/young adults together, for different groups of children, children of different ages and their parents).

### 四、民衆對圖書館空間再造的期待

公共圖書館在蓋新館時或有空間改造的機會時，應透過問卷調查或

<sup>18</sup> Session 103 of the World Library and Information Congress: 75th IFLA General Conference and Assembly, 23-27 August 2009, Milan, Italy. General theme: "Libraries create futures: Building on cultural heritage". <http://www.ifla.org/en/events/conference-session-if-i-was-the-director>, 2011.10.11

部落格、facebook等機制，彙整民衆的意見，並引起大家對圖書館的關切。以The Kitchener Public Library為例，其總館進行擴充及整修時，特別邀集民衆參與規劃設計，民衆提出的期待包括下列幾方面：<sup>19</sup>

1. 開創一個歡迎及吸引人的圖書館空間。
2. 提供館藏成長的空間，並可容納新的資料型式。
3. 增加電腦工作站數量。
4. 提供藝術展示、演講及文化活動的空間。
5. 將所有兒童服務統合在一具功能性，且友善的空間。
6. 提供較低的書架及較寬的走道，增加硬體設施的親近性。
7. 加入節能和永續特性設計。

## 伍、創新服務

圖書館推廣服務的目的在於使缺乏圖書館服務的地方，人人有獲得讀書的機會和便利；使社會上每一個人都能得到圖書館的益處；積極的應用各種刺激閱讀的方法，來推廣圖書館的服務，以提高讀者充分利用館藏的興趣，對圖書館產生無比的親和力；充分發揮社會教育的功能，使圖書館成為不僅是一所尋求知識的大眾化學校，也是一所多采多姿的文化活動殿堂。推廣的內容包括：

---

<sup>19</sup> The Kitchener Public Library , Central Library Renovation and Expansion 2010-2012 [http://www.kpl.org/central/pl\\_public.html](http://www.kpl.org/central/pl_public.html)



1. 服務地域的推廣、服務項目的推廣：使館藏資源及館內服務，依多樣化形式，讓更多的人使用；
2. 服務對象的推廣：由一般民衆、學生或特定人員推廣到其他人員，因不同層次的學經歷背景與不同需求，設計不同的推廣服務模式。<sup>20</sup>

荷蘭 public library of Delft (DOK) 的 Erik Boekesteijn和Japp van de Geer 等人製作了號稱(圖書館界)第一個全球性的訪談節目—「This Week in Libraries」(TWIL)，每週都會訪談圖書館界的人物。Kathy Dempsey 從事 Marketing Library Services newsletter 編輯長達 17年，由於對圖書館行銷有較大的興趣，成立了一家“Libraries Are Essential”的顧問公司，提供圖書館行銷與推廣等顧問服務，同時也受邀在許多研討會演講，寫了一本書《The Accidental Library Marketer》。他同時也是部落格“The ‘M’ Word – Marketing Libraries”的作者之一。

Kathy提到行銷做得最好的圖書館是 Red Deer Public Library<sup>21</sup>，以及Calgary Public Library<sup>22</sup>，在目標族群的推廣方面做得很好，不只是坐在辦公室，而是走出戶外直接接觸使用者，加上具創意的活動及宣傳物品，讓圖書館廣泛受到注意。總之，行銷第一件事在了解使用者，最

<sup>20</sup> 程良雄，「圖書館推廣服務的原則與實務」，國立中央圖書館臺灣分館館刊（民87年9月）：18-29。

<sup>21</sup> Red Deer Public Library, <http://www.rdpl.org/>, 2011.10.11.

<sup>22</sup> Calgary Public Library, <http://calgarypubliclibrary.com/>, 2011.10.11.

好能有專門從事行銷的職位，找專業人士來從事行銷工作。能感動顧客的企業才能擄獲顧客的心，雖然圖書館很感謝讀者，但在表達上可能不夠，或者在第一線人員忙碌的情形下表達出來的反而是不耐煩或冷冰冰的互動。

## 一、圖書館服務的新理念

圖書館服務新理念包括：<sup>23</sup>

1. 人文服務：良好的空間、充實的館藏、高科技的資訊設備、人文環境、服務水準及價值觀念
2. 服務態度：化被動為主動、過程和結果一樣重要
3. 差異服務：瞭解使用者需求、市場區隔
4. 服務人才：積極、熱情
5. 服務物件：不分族群(虛擬、實體)
6. 服務時間：全年不休息7-11、寒暑不打烊
7. 服務方式：全方面 (Blog, RSS)
8. 館際交流：分享、合作、社群網路

## 二、創新思考

創新思考包括理念、方式、技術和機制的創新。

<sup>23</sup> 王愉文、程蘊嘉，「淺談數字時代的圖書館變革」，臺灣圖書館管理季刊, 4卷4期(97.10.)，頁34-45。



1. 服務理念的創新：堅持以人為本是圖書館服務理念的核心；遵循公益服務，體現效益優先。
2. 服務方式的創新：延伸服務、深化服務和個性化服務。
3. 服務技術的創新
4. 服務機制的創新

## 三、創新管理

### (一) 創新管理的定義<sup>24</sup>

創新管理係指組織管理者藉由創意環境的建置、成員參與的對話、引發組織成員進行知識創新、技術更新、產品轉化的過程、並針對未來組織可能面臨的問題、激發組織成員願意突破現狀、願意接受挑戰的能力、並透過一套適切而新穎的文化形塑、以新思惟、新方法、追求組織得以永續的經營發展。

### (二) 創新管理實施的原則與要素<sup>25</sup>

創新管理實施的基本原則包括：勇於突破、全面參與、溝通協調、激勵支持、組織學習和經濟效益等，而創新要素則包括：1. 圖書館領導人的創新觀念、2. 圖書館鼓勵創新機制、3. 圖書館培養員工創新能力、4. 圖書館鼓勵館員創新的組織文化、5. 樹立圖書館新形象、6. 創新產

<sup>24</sup> 曾淑賢，「公共圖書館創新服務與創新管理之探討」，<http://doors.doshisha.ac.jp/webopac/bdyview.do?bodyid=BD00013422&elmid=Body&lfname=021000340005.pdf>, 2011.06.25.

<sup>25</sup> Ibid.

品和服務的持續追蹤及評估等。

### (三)公共圖書館創新服務

國內公共圖書館創新服務如下：<sup>26</sup>

1. 不用出門能知天下事：臺北市立圖書館「參考服務視訊櫃臺」即時服務；
2. 臺北市立圖書館：「書香宅急便服務」；
3. 臺北市立圖書館打造「OPEN BOOK智慧圖書館」；
4. 高雄市立圖書館送書香到教室、故事媽媽；
5. 臺中市文化局：借書得來速、書香套餐袋著走、方便又迅速；
6. 臺中市文化局：採企業創意經營概念、委外經營「網路生活學習中心」；
7. 彰化縣文化局：推出藝文店家、借書證加值服務；
8. 南投縣文化局：建立巡迴書箱、推動親子共讀及班級共讀；
9. 臺南市立圖書館：採施藍海策略、創新書香服務。

國外公共圖書館創新服務如：Tom Green County (TX) Public Library 的Teen Services<sup>27</sup>和Washington Centerville (OH) Public Library –Senior Services<sup>28</sup>等。此外，國際城市管理協會(The International City/

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Tom Green County (TX) Public Library –Teen Services, <http://www.youseemore.com/tomgreen/contentpages.asp?loc=9>, 2011.10.11

<sup>28</sup> Washington Centerville (OH) Public Library –Senior Services, <http://www.wclibrary.info/links/seniors.asp>, 2011.10.11



County Management Association, ICMA)曾獲得比爾蓋茲基金會(Bill & Melinda Gates Foundation)補助，於2011年發表《強化公共圖書館的潛力》(Maximizing the potential of your public library) 報告，說明公共圖書館如何參與社區服務的情形，特別列舉成功案例如下：<sup>29</sup>

1. Every Child Ready to Read @ Dallas Expansion
2. Fairfax County, Virginia: Changing Lives through Literature
3. Fayetteville, Arkansas: Solar Test-Bed Library Project
4. Georgetown County, South Carolina: The Hurricane Project
5. ECO Iowa City
6. Miami, Oklahoma: Miami Native American Language, Culture, Health Education/Empowerment Center
7. Pendleton, Oregon: Wired for Safety

最後呼籲圖書館應和地方政府合作，策略結盟是重要關鍵，每一個環節都同等重要，要全員投入。

## 陸、績效評估

圖書館應建立績效評估標準，制訂各項業務或整體服務評估之各種可行性方法。內容包含效率與效能的衡量，以評量圖書館是否達成既

<sup>29</sup> ICMA, Maximizing the potential of your public library, [http://icma.org/en/icma/knowledge\\_network/documents/kn/document/302161/maximize\\_the\\_potential\\_of\\_your\\_public\\_library](http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/document/302161/maximize_the_potential_of_your_public_library), 2011.06.25

定的目標。實行績效評估能為圖書館爭取預算，瞭解並診斷改進的服務範圍，做為圖書館內部決策、服務績效評定、經費與人力資源分配的依據；監督有關圖書任務、目的、目標的程序，以爭取相關的經費與人事上的支援及支持。<sup>30</sup>

面對資訊服務競爭日趨激烈，圖書館必須有良好的績效表現才能生存。就管理學角度來說，一個組織營運成功的三大要件為計畫、執行與評估。機構必須提出營運成果績效報告及改進方案以爭取所需要的人力經費資源。在凡事講求效率的今天，要爭取更多資源、提供更多的工作產能，圖書館必須思索出一個能夠表示營運績效的方法。

## 一、標竿分析

標竿分析是一種確認、建立與達成卓越標準的方法，也是一種評量與改善作業流程的全面品質管理（TQM）工具。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在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。

國立臺灣師範大學圖書館與國科會科學技術資料中心、金珊資訊有限公司於2001年9月13、14日合辦「圖書館績效評估：標竿分析」研討會，會中邀請美國Library Benchmarking International公司Ms Annette

<sup>30</sup> 江淑芬。「從使用者觀點探討圖書館績效評估：以台灣警察專科學校圖書館使用者為例」，淡江大學資訊與圖書館學研究所。碩士論文，民90年，頁11。



Gohlke女士做專題講座，介紹ISO11620。

## (一) 標竿分析目的與優點

1. 目的：提高顧客滿意度、提高成效、節省成本。
2. 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。

## (二) 標竿分析類型

1. 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。
2. 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 partner），通常可以提供20%-25%改善的機會。
3. 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。

總的來說，完整的標竿分析計畫應考慮：

1. 由誰負責進行標竿分析？

2. 標竿分析何時進行？
3. 所需花費的成本與資源如何？
4. 標竿分析的程序為何？
5. 進行標竿分析的目的和欲達成的預定目標是什麼等層面。<sup>31</sup>

## 二、平衡計分卡

### (一) 定義

「平衡計分卡(Balanced Scorecard)係由Robert Kaplan及David Norton所提出，於1992年正式發表，它是一項策略之管理工具，可將公司之策略具體行動化，其內容包括四個構面：財務面、顧客面、內部企業程序面、及學習與成長面，每一構面皆包括了策略性議題、策略性目標及衡量指標等三大部分。所謂「平衡」，係從三個角度觀之：1.外部及內部間之平衡，外部強調財務面（就股東立場而言）及顧客面（就顧客立場而言）；而內部則強調內部程序及學習與成長面；2.財務及非財務面衡量之平衡；以及3.領先指標及落後指標之平衡等。<sup>32</sup>

### (二) 平衡計分卡特質

平衡計分卡具有下列七項特質：<sup>33</sup>

<sup>31</sup> 洪世昌，「標竿分析與ISO 11620於圖書館績效評估之運用」，<http://www.lib.ntnu.edu.tw/jory/j48/48context.htm>。

<sup>32</sup> 吳安妮，平衡計分卡，<http://www.lib.nccu.edu.tw/ref/bsc.htm>，2011.10.11。

<sup>33</sup> Ibid.



1. 引導性的特質，可引導組織之預算、目標及行動方案。
2. 問題診斷系統，可協助企業診斷出策略性議題、策略性目標、及衡量指標之水平及垂直面之問題，俾為改進之參考。
3. 因果關係系統，可協助企業設計領先落後之績效指標，並找出驅動企業價值創造之動因來源。
4. 變動性系統，具有隨著時間、環境變化而反應策略變化的特質。
5. 特色溝通系統，協助展現公司差異化競爭之重點。
6. 綜效及整合性之系統，可結合並創造事業單位間的綜效，串聯組織到個人之綜效，以及整合各項價值管理技術之效益。
7. 問題彙總系統，可建立平衡計分卡遭遇問題的分析思考邏輯，協助企業避開實施平衡計分卡的陷阱。

### (三) 案例

1. 美國維吉尼亞大學圖書館 2001~2007年平衡計分卡的評鑑準則；
2. 臺大醫院圖書室每年與醫院的其他20個行政單位依平衡計分卡的四個構面，訂定重要業務之達成目標、衡量指標、執行進度和預期效益等項目，再進行單位自評、單位互評及顧客評量，依所獲分數來決定每個單位甲等考績的比率。
3. 陸軍專科學校資訊圖書中心。
4. 屏東教育大學圖書館。

5. 高雄市立圖書館。
6. 2009年04月07日，國家圖書館與臺北大學圖書館簽定合作協議書，共同進行研究，以「平衡計分卡」研訂圖書館的績效衡量指標。

### 三、實施ROI評估的圖書館

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。<sup>34</sup>國外圖書館界共進行了37個基於投資回報測算思路的圖書館價值定量評估專案。其中，美國有30項針對公共及學術圖書館的價值評估，英國和韓國進行過2次，挪威、澳大利亞、紐西蘭各1次。這37個定量評估專案中的24個專案都評估了圖書館的直接價值和間接價值，所測算圖書館投資收益比主要分佈在1：1.13與1：10之間。復旦大學的殷沈琴和趙睿傑採用CVM方法對上海圖書館的價值進行了估算，通過300多份問卷的採樣調查，取得了關於樣本物件職業、收入等基本資訊和利用圖書館時間、費用等情況，特別調查了讀者的「支付意願」，綜合這些資料，結合上海圖書館每年的接待讀者的總數和總的業務量，估算了如果沒有該館，採用替代服務所需的成本，計算出上海圖書館創造的經濟價值在3.65-9.82億元之間<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Laser Foundation, “Libraries : A Vision The Public Library Service in 2015”, <http://www.futuresgroup.org.uk/documents/the%20public%20library%20service%20in%202015.pdf>, 2005/4/5

<sup>35</sup> 劉煒，未來的圖書館和圖書館員ppt, 2011。



## (一)大英圖書館

### 1. 研究方法

問卷樣本：超過2000份

問卷假設：

- (1).願意支付(WTP)：在預算的限制內，詢問受訪者願意支付多少價格來維持服務，直接計算其需求曲線。
- (2).願意接受(WTA)：在預算的限制內，詢問受訪者多少是他們可以接受減少或是放棄服務的價格，直接計算其需求曲線。
- (3).存取投資：估計使用者投入在使用圖書館時的時間和金錢。
- (4).選擇成本：假如強迫使用另一項服務所帶來的成本。
- (5).彈性價格：需求改變、價格也跟著改變。

### 2. 研究結果

- (1).每年產生36億3千萬元的價值，其中5億9千萬元是圖書館使用者使用圖書館服務的直接價值，其他的30億4千萬是來自廣大社會的間接價值。
- (2).成本效益是4.4：1，每年圖書館所獲公共資金，每一元的投入就可以獲得4.4元的效益。
- (3).假設大英圖書館不存在，英國每年會損失28億的經濟價值。

## (二)臺北市立圖書館

陳佩君曾以「投資報酬率」(ROI)公式評估臺北市立圖書館的經濟

價值，其利用「假設市場評估法」，抽樣出400位讀者進行問卷調查。主要研究對象為總館、天母分館、三民分館、萬華分館、文山分館。研究結果發現：總經濟價值高達39億7500萬元，再除以市圖每年大約6億元的預算，得出6.3：1，即對臺北市立圖書館的使用者來說，每一塊錢的投資會有6.3元的效益，投資報酬率約有530%。<sup>36</sup>

#### 四、國際標準組織的圖書館績效指標

IFLA統計與評估組於2009年11月5日更新發佈2010-2011年戰略規劃，該戰略規劃主要內容：<sup>37</sup>

##### （一）願景

促進圖書館統計、評鑑與評估的應用，以獲取圖書館管理與經營的成功，同時向圖書館的用戶、隸屬機構及基金會證實圖書館的價值。

##### （二）目標

1. 證實並提升評估方法的使用對於圖書館的管理、運營和圖書館及其服務提升的價值。
2. 宣導使用定量的和定性的評估方法和工具，鼓勵標準化方法的發展和應用。

<sup>36</sup> 陳佩君，「圖書館經濟價值之探討--以台北市立圖書館為例」，國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所在職進修碩士班論文，2008。

<sup>37</sup> IFLA. Statistics and Evaluation Section - Strategic Plan 2010-2011.[2009-11-05]. <http://www.ifla.org/files/statistics-and-evaluation/strategic-plan/2010-2011.pdf>. 2011.06.25



3. 與IFLA其他專業組合作，並為它們在各自領域的測量、評價提供幫助和建議。
4. 支持國際化比較和與國際機構間的合作。

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。

## (一)國際標準組織ISO 9001:2008 品質管理系統標準

國際標準組織(ISO)已於 2008 年 11 月 13 日正式公布。臺灣經濟部標準檢驗局，依 ISO 9001:2008 標準英文版完成繁體中文翻譯，制定中華民國國家標準: CNS 12681 品質管理系統—要求(Quality management systems-Requirements)

有參與ISO 9000的單位包括：

1. 明道高中 民國91年通過ISO9001:2000升級驗證
2. 國立中山大學
3. 中山醫學大學圖書館
4. 台北市立圖書館，
5. 淡江大學圖書館
6. 政治大學圖書館

## (二)ISO 11620 - 圖書館績效指標

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，計二十九項指標。

### ISO 11620分類及指標

#### A、讀者知覺類

指標1：讀者滿意度

#### B、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

## C、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

## 四、臺灣地區公共圖書館營運績效評量表

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。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。<sup>38</sup>

### 1. 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

### 2. 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

<sup>38</sup> 盧秀菊，「公共圖書館之績效評估與評量指標」。圖書與資訊學刊No.54 (2005/08): 23-42。



- 鄉鎮圖書館之輔導
- 業務統計
- 業務評鑑

### 3. 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

### 4. 館藏

- 基本館藏量
- 期刊種數
- 報紙種數
- 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
  - 利用指導
  - 電子資源與網際網路檢索
5. 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
6. 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
  - 圖書資料回朔建檔
7. 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

2007年則改為：

1. 基本環境（41%）
2. 使用概況（21%）
3. 閱讀推廣（18%）
4. 社區及社會資源（11%）
5. 發展特色（9%）
6. 特殊表現加分（5%）

## 五、臺灣國家品質獎

我國國家品質獎的核心價值在於：卓越領導、顧客為重、重視員工、創新與速度、持續改進、全員參與、著重事實管理、專注過程與成果、發展合作夥伴關係和善盡社會責任等。而機關團體獎評審標準則包括：<sup>39</sup>

1. 領導與經營理念；

<sup>39</sup> 國家品質獎 <http://nqa.csd.org.tw/default2.asp?zone=2>

2. 策略管理；
3. 研發與創新；
4. 顧客與市場發展；
5. 人力資源與知識管理；
6. 資訊策略、應用與管理；
7. 流程(過程)管理；
8. 經營績效。

## 柒、建議事項

公共圖書館正在經歷從傳統圖書館到新型圖書館的轉變，因此，建議下列事項，和同道共勉：

### 一、圖書館的整型與轉型

傳統圖書館與新型圖書館的區別在於，前者是以館藏為中心，基本上是被動的，為圖書館使用者提供諮詢與資訊服務；而後者是以使用者為中心，基本上是主動的，為具有資訊素養的使用者提供實體、數位資源和服務的利用。新型圖書館必須注意下列事項：<sup>40</sup>

1. 以使用者為中心；
2. 重新思考圖書館的使命，不是圖書、不是資訊，而是人；

---

<sup>40</sup> 陳曄，圖書館的變革與發展。



3. 重組圖書館的業務、服務、資源、人員和預算；
4. 重新思考空間的利用，改造使用者的空間；
5. 創新合作；
6. 資訊交流；
7. 為數位化的未來構建專長與基礎設施；
8. 變革組織文化。

因此，未來圖書館應是一傳播中心(communication center)，更是一個「舒服的空間」(comfort zone)，能讓人們享受音樂、電影多媒體、咖啡、MTV、雜誌與CD等服務。

## 二、拓展圖書館做為社會公共空間的功能

吳建中說過最近幾年國外的圖書館流行這樣的一種說法，把圖書館稱作為「第三空間」。這個第三空間的概念是美國社會學家歐登伯格(Ray Oldenburg)提出來的，他說家庭是第一空間；而職場，就是辦公場所，是第二空間；然後城市中間的鬧市區、酒吧、咖啡店、圖書館、城市公園等等則是第三空間。

## 三、複合型的加值服務

「2015年公共圖書館服務的新視野」一文指出：儘管使用率下降，但圖書館的強大忠實使用群仍是資訊產業所望塵莫及，下個世紀，使用者仍對圖書館提供閱讀與參考資源，實體的服務空間以滿足資訊需求的

角色寄予厚望。然而，圖書館仍可嘗試扮演更寬廣角色，但須發揮充分想像力與敏感度去觀察使用者族群，在經費有限的情況下，剖析不同使用者族群需求的本質，如對經費不足，但時間充裕的讀者提供豐富閱讀資源；對經費充裕但缺乏時間的讀者則可提供需付費的加值服務。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。<sup>41</sup>

#### 四、圖書館主管要成為Library Director 2.0

詹麗萍曾說過：圖書館主管要成為Library Director 2.0，必須做到下列事項：

1. 讓管理更有彈性；
2. 相信你的館員；
3. 決策過程透明化；
4. 誠實地向館員說明決策；
5. 和不同層級的館員對話；
6. 訓練並鼓勵館員學習及分享知識；
7. 允許館員花時間玩技術；

<sup>41</sup> Laser Foundation, “Libraries : A Vision The Public Library Service in 2015”, <http://www.futuresgroup.org.uk/documents/the%20public%20library%20service%20in%202015.pdf>, 2005/4/5



8. 建立館員發表意見及溝通的機制；
9. 永遠耐心傾聽。

## 五、培養具前瞻性的未來圖書館員

英國「2015年公共圖書館服務的新視野」《Libraries : A Vision The Public Library Service in 2015》一書指出未來的圖書館員必須具備的技能包括：<sup>42</sup>

1. 彈性與多元技能；
2. 能適應各種工作時間，或許在國定假日，甚至早上6點開始；
3. 能有效運用科技與傳播工具；
4. 對館藏有深入的瞭解；
5. 積極主動有信心為顧客提供協助；
6. 高度的資訊管理能力和諮詢能力；
7. 不僅具備專業能力，更應培養管理能力；
8. 掌握社會變動，針對各種族群，提供多元服務。

## 六、向業界學習

公共圖書館的經營應學習企業精神、網路創意，以 Google 十大信條為例：

1. 關注使用者 (Focus on the user and all else will follow)；

---

<sup>42</sup> Ibid.

2. 專心把一件事做到最好 (It's best to do one thing really, really well) ;
3. 以快制慢 (Fast is better than slow) ;
4. 網路民主 (Democracy on the web works) ;
5. 資訊行動化 (You don't need to be at your desk to need an answer) ;
6. 取財有道 (You can make money without doing evil) ;
7. 資訊永遠愈來愈多 (There's always more information out there) ;
8. 資訊需求無國界 (The need for information crosses all borders) ;
9. 嚴肅不拘謹 (You can be serious without a suit) ;
10. 止於至善 (Great just isn't good enough) 。

而蘋果的服務步驟表現在APPLE這五個字母中，A代表Approach（接觸），用個人化的親切態度接觸顧客；P代表Probe（探詢），禮貌地探詢顧客的需求；另一個P代表Present（提出），提出一個解決辦法讓顧客今天帶回家；L代表Listen（傾聽），傾聽顧客的問題並解決；E代表End（結尾），結尾時親切道別並歡迎再光臨。<sup>43</sup>

<sup>43</sup> 田思怡，”蘋果零售店不肯說的秘訣”，  
<http://blog.udn.com/geshela/5333693>, 2011.06.25。



## 參考書目

1. “10 ways to make a public library work / Update your libraries”. IFLA Public Libraries Section. 2009, <http://www.ifla.org/files/public-libraries/publications/10-ways-to-make-a-public-library-work.pdf>
2. “21st Century Libraries - Changing Forms , Changing Futures “. [http://www.buildingfutures.org.uk/messageboard/initiative\\_2/papers/web\\_BF\\_Libraries\\_lo.pdf](http://www.buildingfutures.org.uk/messageboard/initiative_2/papers/web_BF_Libraries_lo.pdf), 2005/4/5
3. DCMS. Framework for the Future : Libraries, Learning and Information in the Next Decade, 2003.
4. ICMA. How libraries add value to communities, <http://www.slideshare.net/PewInternet/how-libraries-add-value-cil-2011>
5. Laser Foundation. “Libraries : A Vision The Public Library Service in 2015” , <http://www.futuresgroup.org.uk/documents/the%20public%20library%20service%20in%202015.pdf> , 2011.06.25.
6. 洪世昌。「標竿分析與ISO 11620於圖書館績效評估之運用」。<http://www.lib.ntnu.edu.tw/jory/j48/48context.htm>, 2011.06.25
7. 曾淑賢。「公共圖書館創新服務與創新管理之探討」。台北市立圖書館館訊，第廿四卷三期(民國96年3月)：62-84。
8. 曾淑賢。「國內外公共圖書館建築及空間改善之探討」，臺灣圖書館管理季刊 第六卷第四期 (99 年10月)：8-29 。<http://www.ntl.edu>.

[tw/public/Attachment/011914111157.pdf](http://tw/public/Attachment/011914111157.pdf)

9. 楊美華。「新論調、新步調，打造公共圖書館新調調」，1915-2005 根的迴響—慶祝建館九十週年論文集。台北市：國立中央圖書館台灣分館，2005年，頁21-38。
10. 蔣樹勇。「美國公共圖書館的管理與運營」ppt，2010 7-8 長春，哈爾濱，合肥
11. 謝鳳珠。績效評估—平衡計分卡ppt，2007。



# 創造閱讀天堂

# 組織關係—領導與溝通

劉廷揚 台北海洋技術學院院長  
國立高雄師範大學人力與知識管理研究所教授

## 一、成功領導者的五種角色：

廣達電子的林百里認為好的領導人要經歷五個不同的發展階段，並在其間扮演不同的角色：

1. Engineer(專業領導者)—領導權力的來源來自專業的能力，亦即彼得杜拉克所說的「以正確的方式做事」(Do things right.)
2. Executive(願景塑造者)—其領導權力的來源來自視野及決心，亦即杜拉克所說的「做正確的事」(Do the right thing.)。
3. Earning(目標達成者)—其權力的來源在於達成領導者及追隨者所共同建構的目標，如果是企業體，通常就是以獲取利潤為主要目標；如果是非營利團體，就是以建立社會的信心，以取得資源來服務所選定的對象為主。要善盡這一角色的職責，領導者需要做到「把正確的事做對」(Do the right thing right)。
4. Expecting(接班人培訓)—相對於人的有限生命，一個良好的組織可以在一定的條件下追求永續經營。而條件之一就是代代薪火相傳的領導人！所以到第四階段的領導人最重要的任務就是為組



織尋找、培養、安排接班人，以使組織能在現任領導人離開後順利接任。

5. Entertaining(仲裁協調者)——無論所安排的接班人有多傑出，在新任領導人就任之初，總需要時間與原有組織的文化相互磨合，尤其對於原來的功臣，甚至曾一同競逐領導人大位者，更是有許多可能的問題存在，需要好好來協調辦理。此階段的原任領導人，就應扮演一種潤滑劑或緩衝的機制，讓新任領導人能順利坐穩位子，早日發揮領導力。

能經歷並成就這五個階段的領導人，也就真的可以算是功德圓滿了！

## 二、領導者成功三要素：

領導者要能在追隨者的心中建立威信，需要有三個支柱：

1. 建立願景 (Visioning)
2. 啟發員工 (Empowering)
3. 了解自我 (Self understanding)

這三個支柱的建立，需以良好的溝通來使它們具備對內對外的真實意義，亦即，使願景成為每個人的共同願景，能與他們的生命目標相結合；使發展新能力成為團隊成員樂而為之的事，不因脫胎換骨時的痛苦過程而退縮，而埋怨；使領導者知道自己的特質及魅力所在，適合做什麼事，知道別人眼中的自己，避免官大學問大，位子高就得大頭症的問題。

題。

因為溝通能力對串連領導者成功三要素有如此重要的意義，所以領導人除了磨練自己的溝通技巧(包括表達能力(Telling Q)、聆聽能力(Listening Q)、觀察能力(Observing Q))及自我認知及控制技巧(包括情緒能力(Emotional Q)、抗壓能力(Adversity Q))之外，更應該要了解自己在溝通時所採取的心理高度。

在溝通技巧中，當然是以言之有物的內容為核心，但它是被包圍在繁複的表達系統中一體呈現的，其中包括表達技巧、語言運用技巧、肢體呈現、非語言的整體訊息等。在第83屆奧斯卡金像獎中榮獲12項提名，並勇奪包括最佳影片、最佳原著劇本、最佳導演、最佳男主角四項大獎的「王者之聲」(The King's Speech)這部電影，就是描述英王喬治六世如何藉由語言專業人士的協助，基於彼此的信任而克服了口吃造成的領導障礙。其後終於能在第二次世界大戰中激勵英國軍民英勇對抗納粹德國的瘋狂進攻，成就了偉大的領導志業。

### 三、成功領導者的心理高度

溝通對我們的人生與事業，猶如血管對身心靈健康一般，唯有通暢圓融，才能生龍活虎。雙贏的人際溝通，代表的是「我很好，你更好」的境界，而溝通者的心理定位是關鍵的影響因素。這個觀察溝通者心理的模式其實很簡單，只要平時在人際互動中，觀察自己和別人的定位，找出適當的應對之道和交流密碼，就有機會達成有效的溝通。



溝通的心理定位模式，又稱為交流分析模式(Transactional Analysis, TA)。而由於它把人在互動時的定位訂為高中低三層次，分別給予父母(parent)-成人(adult)-兒童(child)的代名稱，所以又稱為PAC模式。其中父母型及兒童型各有兩種分類型，所以這三種心理高度又可以大分為五種型態：

### (一) 批評父母：

採用否定的模式溝通，他講的就是真理，毫無商量餘地；「你不能」、「你不對」、「你不該」「你不必」、「你不好」是他們的慣用語。因為慣於採用這種方式的人有時確實是有高於我們的條件，所以在齊一想法、統一作法上經常是有效率的。面對年輕的團隊成員可能需要這樣能幹果決、經驗豐富的管理者，很快做出正確決定和方向，而高效率帶來的高獲益又支持大家繼續接受這樣的溝通方式。不過這種心理高度有時會令人覺得高高在上、剛愎自用，不肯接納雅言，而且因為咄咄逼人而使大家漸漸畏懼與他相處。加上不要妄想這種人會認錯或道歉，更會令人產生反感。但其實我們仔細觀察，批評父母型的人不是真的不肯認錯，只是他會以迂迴的方式表達，原因在於他實在需要對自己的錯找台階才能下台；當我們清楚認知對方需要的就是一道下台階，就不要窮追猛打了。

### (二) 撫育父母：

和前者一樣，自認懂得比你多、做得比你好，說出來的話常是「我

是為你好」、「我是站在你的立場」、「我是怕你受傷害」、「我是關心你的未來」等等。其以認真負責的態度提供規劃和建議，並考慮個別需求，有時非常受用。但是，因為所提供的意見並不一定符合他人的需求，所以還是會有挫折的時候。有趣的是，有一些很顯然在人生道路上受過很多挫折的人，也常常以過來人的口吻採用撫育父母的心理高度來勸說他人，拿自己當負教材，同樣試圖呈現「我是為你好」的心情。

### (三) 成人型：

把自己放在這種高度的人，顧名思義就是把溝通的對方當做成熟的個人，所以是講求平等對待的一種態式。它的特色是說話有憑有據，試圖以理論、證據和實例說服對方。好處是，聽者在彼此說服的過程中，漸漸達成共識，所以你的觀念變成我的觀念，你的想法成為共同的想法，所以此後不僅共事更愉快，而且在共同的基礎上可以構築更多的共識。但這種型態也有缺點，那就是在時間壓力下，有時無法有足夠的時間做充份的溝通；且凡事據理力爭、講求憑證，追求依法、依規定，如果用到極致，會讓人覺得無血無淚，失之於情。

### (四) 適應兒童：

自覺是不如對方的心態，凡事不如你，遇有爭執，在考量誰是誰非時，大多認為是自己錯，所以會先讓步或道歉，以爭取討論的空間。這種人在工作環境中，有時會覺得哀怨和委屈，下班後面對自己弱勢或是親近而願意包容我們的人，反而容易採用批評父母的心理高度。例



如：許多電話客服人員，遇上顧客抱怨，一定先要肯定顧客的需求是公司最關切的事，對未能提供完善服務覺得遺憾，然後再尋求說明。在這種環境工作的朋友，建議必須注意EQ調適及抗壓性的養成。周杰倫有一首「稻香」的MV，就是以這樣一個在職場上受委屈卻不敢發洩的上班族，回到家之後對自己的太太及女兒採批評父母的心態的劇情來拍攝，可以做為理解適應兒童型態者行為的參考。

### (五) 自由兒童：

這也是一種孩童心態，總要別人讓他、包容他，有時好像玩具專櫃前撒賴的孩子；有時不該他做的事，搶著做；該他做的事，又不做。他很快樂自由，和他相處卻讓人很痛苦。如果你能採用這種溝通模式，是一種福氣，表示有人在乎你。但是，也要拿捏分寸，因為這種類型的人之所以可以得逞，通常是因為溝通的對象在乎你，或是穩重成熟的人不想與你一般見識，所以一旦鬧得太大，對方一走了之，就沒戲唱了。這種類型在臺灣是司空見慣，相信讀者還記得幾年前的一部廣告，當兵的男孩在家長來探親時，吃一口炸雞，發現不是自己期待的，就倒在地上大哭大鬧，喊著「這不是肯德基」，這就是典型的自由兒童。

根據溝通學者的建議，沒有哪一種單一的心理高度是所謂的「最佳的」人際互動模式，因為我們會遭遇不同的對象、情境，想達到的目的也各自不同，所以只能自行判斷所採用的心理高度是否適合在這樣的情境中用在這樣的對象身上，以及這樣做能否達成想要的目的。因此，在

考量溝通的心理高度時，自我的覺察及檢視就變得非常重要。

而學者對我們自我培養溝通力時的建議，是希望能以三種高度的混合呈現會是最佳組合，這就是：（「成人型」+「撫育父母」）×「適應兒童」。亦即以講理（成人型）為基礎，把對方的需求考慮進去（撫育父母），加上積極討論（適應兒童）。有這種基本概念，並學會主動學習觀察、積極聆聽、適度調整自己，就能慢慢進入無入而不自得的自在溝通的境界。

#### 四、領導者心理高度的例證

##### 案例一：曾雅妮的「不要迷失自己」

最近在職業女子高爾夫球界大放異彩的臺灣之光曾雅妮，在今年2月份奪得本田泰國女子賽冠軍，在會後受訪中，至少提過三次「不要迷失自己」這個自我期許。因為業餘時代的她，飽嘗「迷失的天才少女們」輕蔑的對待，但也讓她體會到「成績不好，沒人會『鳥』妳。」她提到的經驗包括韓裔美籍的名將魏聖美在2004年全美公共球場業餘錦標賽輸給雅妮前，根本不搭理她。而美國的普蕾索「以前和我握手時，是這樣的。」比畫出「摸」過去的動作。直到雅妮在公共球場擊敗魏聖美的隔年，普蕾索才「第一次」肯和雅妮打招呼。當時雅妮只是個十五、六歲，偶爾到美國參加業餘賽的亞洲球員，她那時被傷得很深，「幹嘛瞧不起人。」魏聖美與普蕾索與她在賽場交手時，這樣的刺激，她說，



「讓我早認清，成績不好，沒人『鳥』妳。」雅妮當時就暗自立誓，未來不管成績多好，「我一定要做原本的自己，對世界第十或一百名的球員，態度都一樣。」不斷提醒自己，不要被名利沖昏頭，一樣謙卑待人。

從雅妮的遭遇及對自我的期許，我們可以清楚看到功成名就後就把別人不看在眼裡的批評父母，以及對待他人粗魯無禮的自由兒童，這在任何領域及地區都是常見的。當然，讓雅妮一直得到眾多球迷肯定的，除了她出神入化的球技外，就是謙和溫循的態度，以及期望自己對所有人一視同仁的成人式的心理高度的呈現。

### 案例二：311日本地震中，四個關鍵人物的表現

在慘烈的311日本大地震，以及隨後來來的福島核電站問題中，全世界隨著媒體的報導，見證了日本這個國家及大和民族的堅毅與自制。透過鏡頭，我們看到當時的首相菅直人的驚惶失錯，東電公司社長的推諉塞責，都是自由兒童的呈現；日本天皇去探視災民時，則是以國家的精神領袖的高度，採用撫育父母的型態，激勵災民要重新站起來。

而當時的官房長官枝野幸男則以沉著的態度、有序的邏輯思維，坐鎮指揮救災。並以平均每天召開五次新聞發布會的頻率向日本民衆保持良好的溝通。當事態十分嚴重時，枝野甚至在凌晨一點和五點還坐在麥克風前，傳遞政府依然掌握全局的訊息，穩住了日本民衆茫然的心。因為長期的拼命工作，所以當媒體報導枝野從地震發生後的連續109個

小時內幾乎沒有合過眼的消息傳出後，日本民衆紛紛發出「你不可以倒下」、「工作時也請注意休息」，甚至有人在網上寫了「枝野幸男拜託您快去睡吧；菅直人拜託你快醒過來吧」的文章。由這些反應我們可以看出，當危難發生時，以成人的態度勇於承擔面對的領導者，得到了追隨者成人式的回應，以及適應兒童式的崇拜。

各位讀者可以自行比對美國卡翠娜颶風侵襲紐奧良、臺灣八八風災、大陸四川汶川地震，或其他天災發生時，各該國領袖及相關官員在面對災民及媒體時所呈現的溝通型態，並據以判斷他們當時的心理高度，會是很好的練習。

## 五、心理高度狀態的相關訊息列表

以下將交流分析的自我心理高度定位功能及識別cue點分列如表1及表2，供讀者自行檢視參照。

(一)表1心理高度狀態功能

心理高度		正向功能	負向功能	常用字詞
父母	批評父母	適時的處罰、禁止、糾正；教導他人	偏見、挑毛病、小題大做、剛愎自用	你應該、你必須、你真笨、快一點、你給我聽好
	撫育父母	善解人意、體貼包容、關懷信任、欣賞支持	溺愛、造成依賴、囉唆、嘮叨	



心理高度		正向功能	負向功能	常用字詞
成人	配合時地、蒐集客觀的事實資料、做理性分析於決定、有計畫、有見解、有建設性		缺乏彈性、教條主義、不苟言笑、感情淡漠、內外不分	根據、、，建議、、，我考慮的是、、，我個人認為
兒童	適應兒童	內斂、順從、配合、合作、有禮貌、自省	自責、退縮、羞怯、封閉、緊張、頹喪	我應該、我必須、我覺得；我不敢、別這樣、拜託你、請幫我
	自由兒童	熱情、自在、好奇、樂於分享、表達能力強	自私、不專心、我行我素、無耐心	

## (二) 心理高度狀態識別Cue點

Cue 點	批評父母	撫育父母	成人	自由兒童	適應兒童
用語	壞、應該、必須、絕對不行、不准	好、乖、真棒、好可愛、加油	對、如何、為何、這樣實際嗎？	哇、好玩、要、不要、討厭、煩	請、謝謝、但願、我應該、不好意思
聲音	批評的、生氣的、嚴肅的	舒服的、溫暖的、關心的	平穩、明確、單調、冷靜	大聲的、有精力的、快樂的	懇求的、卑微的、小聲說話、猶豫的
姿勢表情	用手指著、肩膀聳起、手叉腰	張開雙手、接受的、微笑著、前傾	思考的、警戒的、開放的、同理心	輕鬆、天真、放鬆、不受抑制	無辜、封閉、頹喪、緊張、壓抑、難過

Cue 點	批評父母	撫育父母	成人	自由兒童	適應兒童
態度	審判的、權威的、保護的、制定規範的	諒解的、關心的、鼓勵的、過份保護的	估計的、感興趣的、理性的	好奇的、愛開玩笑的、直覺的	順從的、害羞的、有禮的、合作的、分享、關心別人

## 六、結論—溝通時代的領導人

領導最簡單的定義就是「激勵他人與我共同求取彼此共同的目標」。而其中的關鍵成功因素就在於認清自己的心理定位，並追求以恰當的溝通及傾訴傾聽技巧來鞏固我們領導能力的三大支柱。心理定位的自我覺察及發展培養，可以幫助我們在不同的情境中及各異的目標下，找到最適合的溝通態度，讓我們能順利的吸引追隨者，並一起奔向共同的願景。

了解溝通的心理定位模式後，我們可以在日常生活的職場、社交場合、家居等實際情境，甚至利用電影電視中的呈現，來學習分析對方的心理定位，並據此演習操練我們自己對各種型態的運用，力求運用自如，得心應手，未來因應不同處境，都能做出最適切的反應，為我們的領導力加分。



# 創造閱讀天堂

# 二十一世紀公共圖書館發展趨勢

柯皓仁 國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所教授兼所長

## 壹、前言

公共圖書館是由各級主管機關、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，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。其設立目的在於配合地方特性與需要，蒐集、整理、保存圖書資料及地方文獻，謀求普遍利用，提供圖書資訊、推展社會教育及辦理文化活動，以發揮教育民衆、傳播知識、充實文化、倡導休閒等功能(教育部，2002)。

近年來，由於資訊和網路科技的發達，以及行動載具的成熟，數位類型的出版品(如電子書與電子期刊)愈來愈多，網路逐漸成為人們取用資訊的主要管道，加以少子化、高齡化、及服務族群多元化等社會現象，都對公共圖書館的發展產生影響。本文首先闡述公共圖書館的角色與任務，繼而於探索二十一世紀的公共圖書館發展趨勢。

## 貳、公共圖書館的角色與任務

公共圖書館是地方的資訊中心，提供所有形式的資訊與知識，促進



個人及社團終生學習、獨立判斷及文化發展(UNESCO, 1994)。公共圖書館的服務是立基於提供所有人的資訊平等取用，不論其年齡、種族、性別、宗教、國籍、語言、社會地位，而各種年齡層的人都應該可以找到所需的相關資料。公共圖書館的館藏和服務在涵蓋各種媒體及現代科技之時，應兼顧傳統的資料，尤其要重視品質，不能忽視地方的需求與特性，資料的內容必須反映當前的潮流及社會變遷，包括人類努力與想像的紀錄。公共圖書館的主要目的乃在於提供多元類型的設施、資源與服務，以符合個人或團體在正規與非正規教育、資訊與個人發展的需求(Clubb, 2009)。

國際圖書館協會聯盟/聯合國教科文組織的《公共圖書館宣言》(UNESCO, 1994)列舉了以下12項公共圖書館的任務，並可歸納為資訊、素養、教育、文化、休閒等五大類：

1. 從小建立與強化兒童的閱讀習慣；
2. 支援各種層級的正規教育及自我進修；
3. 提供個人創造性發展的機會；
4. 激勵兒童與青少年的想像力與創造力；
5. 促進民衆對文化資產的認知，以及對藝術、科技成就與創新的欣賞；
6. 提供對所有表演藝術的取用；
7. 培養跨文化對話與鼓勵多元文化；
8. 支持代代口耳相傳的傳統(oral tradition)；

9. 確保民衆取用各式的社區資訊；
10. 提供地方企業、協會、組織充分的資訊服務；
11. 促進資訊與電腦素養技能的培養；
12. 支持、參與和舉辦適合各種年齡層民衆的活動及課程。

公共圖書館在社區所扮演的角色因其社區特性、人口分布、民衆需求和社區規模而有所不同(曾淑賢, 2007)。一般而言, 公共圖書館扮演了社區的教育、文化、資訊、休閒, 以及生活學習中心, 因此各地公共圖書館基於其所扮演的角色, 應隨著地方特性(如: 社會與經濟發展、人口與年齡結構、教育程度、就業模式、鄰近地區的教育文化與提供者)與需要而調整其館藏、空間配置、服務等, 更必須隨時了解地方特性是否已產生改變(Koontz, & Gubbin, 2010)。此外, 少子化、高齡化、及服務族群多元化等社會變遷現象, 更在在影響公共圖書館的館藏發展、空間配置、經費配置、讀者服務及推廣服務(曾淑賢, 2007)。

因應二十一世紀的到來, 國際圖書館協會聯盟公共圖書館委員進一步提出10項《公共圖書館宣言補充建議》(Koontz, & Gubbin, 2010), 期望公共圖書館能運用蓬勃發展的網路科技在其對民衆的服務中:

1. 公共圖書館建築應強調社區／文化空間, 而非僅是知識的藏書樓。
2. 運用Web與Web 2.0提供服務, 並前瞻Web 3.0與Web 4.0。
3. 與社區連結提供必要的訓練與教育。館員與資訊科學家應擔任教育家與個人知識指導者的角色, 而非僅是資訊守門員。



4. 藉由在Web建立國際化的文化通道，發展全球智慧(world wide wisdom)，促進國際知識的交流與跨文化的理解。
5. 跨國合作，在尊重所有文化的前提下消除文化壁壘與檢查制度。
6. 支持館員接受繼續教育，並鼓勵發揮主動的精神。
7. 發展圖書館特有的數位化館藏服務與知識，建構吸納各種形式之知識、教育與資訊的複合式圖書館(hybrid library)。
8. 改善館藏查詢系統與資料庫的可親性(accessibility)，尤其是針對弱視或視障人士。
9. 建立與網際網路環境相關的國家與國際標準。
10. 公共圖書館應成為文化的寶庫(cultural storehouse)，對現時生活環境與過往記錄下來的環境兼容並蓄(the “live” environment alongside the “recorded” one)，並同時扮演檔案館、博物館、圖書館與文化中心的角色，成為一個”comby library”。

值此數位時代，公共圖書館更扮演了網路素養中心(Network Literacy Center)、全球電子資源中心(Global Electronic Information Center)、政府資訊聯繫中心(Liaison for Government Information)、終身學習教育中心(Center for Lifelong Educator)、公眾的使用中心(Public Access Center)、社區資訊資源中心(Community Information Organizer and Provider)，以及地方經濟的發展中心(Economic Development Center)等多元化的角色(McClure, Bertot, & Beachboard, 1996)。

英國的文化媒體與運動部(Department for Culture, Media, and

Sport, 簡稱DCMS)曾指出隨著科技的進步及時代的改變，現代公共圖書館的使命應立基於漸進(evolution)、公共價值(public value)、獨特性(distinctiveness)、國家級視野在地化服務(local interpretations of national programmes)之四要素；DCMS並提出現代圖書館使命的三大方向為促進閱讀與非正規學習、數位技能與服務的取用、解決社會排擠、建立社區認同與發展公民素養(DCMS, 2003)。

## 參、二十一世紀公共圖書館的發展趨勢

本節將擴充英國的文化媒體與運動部(Department for Culture, Media, and Sport, 簡稱DCMS)之4S概念(DCMS, 2003)，提出公共圖書館的4S、4P、1T，闡述二十一世紀公共圖書館發展趨勢，做為國內公共圖書館的發展參考。所謂的4S，係指空間(Space)、館藏(Stack)、服務(Service)與館員(Staff)，4P則為合作夥伴(Partner)、行銷(Promotion)、績效(Performance)與讀者(Patron)等4P，1T則為科技(Technology)。茲將二十一世紀公共圖書館的4S、4P、1T分述如下。

### (一) 空間

公共圖書館的空間規劃是依據圖書館的角色和讀者的需求來設計。賴明茂(2008)從公共圖書館之教育、資訊、文化、休閒中心等角色著手，分別討論在各種角色下所產生的活動需求，進而評估其所需的空間概念，並將鄉鎮公共圖書館的空間模式分為以下三大類(賴明茂、黃世



孟、邱上嘉，2007)：

1. 讀者服務區：又可區分為一般圖書閱覽空間(含：兒童區、青少年區、成人區、婦女與銀髮區)和電腦資訊研究空間(含：圖書及資訊展示站、社區產業行銷資訊站、地方旅遊資訊站、數位電腦資訊學習空間、個人視聽設備與空間)。
2. 文教活動區：又可區分為藝文靜態展示空間(含：藝術文史工作者交流區、地方文化與生活展示區、鄉土資料紀錄與展示區)和社教動態活動空間(含：室內休閒活動場所、團體視聽欣賞及討論區、社區讀書會空間、婦女與銀髮區)。
3. 其他：用以營造建築特色與開放空間，如地方特色的建築與空間形式、社區廣場及戶外休憩空間、茶飲咖啡餐飲藝文空間、創意活動產業設施等。

在進行公共圖書館空間規劃時，有一些應注意的原則，依據經濟部標準檢驗局所公布之「公共圖書館建築設備」國家標準(經濟部標準檢驗局，1996)，對於空間規劃有八個原則，包含親近性、便捷性、組織性、舒適性、融通性、適應性、安全性、經濟性。此外，公共圖書館設置的地點應位於大眾運輸工具輕易到達之處，甚至可與購物中心等結合，將圖書館與民衆生活結合為一體。

隨著時代的改變，圖書館的功能和服務已與以往不同，因此應有不同的空間設計。過往公共圖書館的空間規劃以閱覽空間、藏書空間、工作人員空間為主，然而隨著公共圖書館經營理念的調整與民衆對公共圖

書館空間使用目的之改變，有愈來愈多的公共圖書館設置民衆休閒、交流、討論、展演、會議等空間，並運用創新空間規劃，使圖書館建置能彈性動態調整。此外，因應不同年齡民衆的不同需求，許多公共圖書館則根據年齡區分規劃幼童活動區、兒童區、青少年閱覽室、樂齡資源區等(沈守真，2008；陳格理，2010；曾淑賢，2008)。

## (二) 館藏

提供多元、多類型、多媒體的館藏是公共圖書館的核心任務之一。除了傳統的印刷式圖書外，電子資源(如資料庫、電子書、電子期刊等)將會是公共圖書館必須積極導入的館藏類型，像國立臺中圖書館的電子書服務平台(圖 1)，只要是全國公共圖書館的讀者皆可使用，便是一個各公共圖書館可以告訴讀者多加運用的電子資源。

公共圖書館除了購置出版品之外，由於肩負社區資訊資源中心的角色，亦可嘗試建立與收藏具獨創性的地域性館藏，包含地方作家的出版品、自行拍攝之社區活動與口述歷史的影音資料等，為社區的發展軌跡留下印記。以埔里鎮立圖書館為例，該館收藏了埔里前輩文學家巫永福、陳春麟文庫和小鎮醫師李長、埔里鄉賢李百祿捐書，塑造該館成為研究臺灣文學發展重要的寶庫之一(南投縣政府，年代不詳)。

館藏的發展則可將地區特性和讀者人口特徵納入考量，例如：若發現服務人口中新住民的比例增加，可導入多元文化館藏；銀髮族比例增加，則可打入健康養生館藏。



圖1 國立臺中圖書館電子書服務平台

資料來源：<http://ebook.ntl.gov.tw/mp.asp?mp=1>

### (三) 服務

公共圖書館應配合所處社區的特性，調整其服務。除了借還書之外，尚可提供多元增值服務，涵蓋家庭作業支援、終身學習、電腦與網路科技訓練、閱讀起步走(BookStart)。甚至可以為中小企業、矯正機構、學校、安親班、安養院等提供資訊服務。以下略述公共圖書館針對閱讀推廣、與學校圖書館合作、鼓勵終身學習、融入民衆生活等方面可提供的服務。

## 1. 閱讀推廣

提倡閱讀是公共圖書館的首要目標之一，從幼兒一直到銀髮，無論是學習、成長、休閒、研究，閱讀皆應該是一項關鍵活動。公共圖書館可致力於「建立以圖書為主題興趣的社群」，協助讀者選擇適合其閱讀的圖書，並提供讀書會、與作家對談等多元管道，讓讀者能參與有關書和文化的對談。始自於西雅圖，近年來在臺灣全力推動的「一城一書」活動，亦是種下閱讀種子、建立閱讀社群的良方。

## 2. 與學校圖書館合作

閱讀的興趣須從小培養。兒童及青少年同時是學校圖書館及公共圖書館的服務對象，然而目前在臺灣，學校圖書館缺乏專業人員經營，館員多為學校行政人員兼任，往往不具圖書資訊專業背景，使得學校圖書館並不能完全發揮其效能為學校教師及學生提供良好之服務；而公共圖書館雖然通常設有兒童和青少年閱覽專區，但是館員卻不一定了解兒童及青少年讀者的需求。因此，若不同性質的圖書館進行合作<sup>1</sup>，透過彼此互補，或許能使兒童及青少年在合作服務下得到更好的服務。根據研究發現(溫晏、柯皓仁，2011)，臺灣的公共圖書館與學校已有各式各樣的合作服務項目(如表 1)，公共圖書館可依其所在地區及社區特性，與學校討論，共同規劃出提供

<sup>1</sup> 臺灣由於學校圖書館缺乏專業人員經營，導致公共圖書館與學校的合作不一定透過學校圖書館進行，而是與學校負責承辦的教師接洽。



給教師及學生的服務。

表1 臺灣公共圖書館與學校合作服務項目

合作項目	合作方式
借閱證服務	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 借閱證通用</li><li>→ 小一新生辦證</li><li>→ 班訪團體辦證</li><li>→ 教師借閱服務</li><li>→ 班級 / 團體借閱證</li></ul>
館藏資源共享	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 共讀書箱巡迴服務</li><li>→ 班級閱讀角落書箱</li></ul>
閱讀推廣活動	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 圖書借閱競賽</li><li>→ 借書集點活動</li><li>→ 主題閱讀活動</li><li>→ 行動圖書車巡迴服務</li><li>→ 兒童讀書會</li><li>→ 小博士信箱</li></ul>
課程延伸閱讀	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 寒暑期學校指定閱讀專區</li><li>→ 寒暑假作業參考書區</li></ul>
公共圖書館到學校	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 圖書館教學資源利用</li><li>→ 參與學校大型活動推廣圖書館</li><li>→ 指導圖書館經營</li><li>→ 圖書館資訊利用教育</li></ul>
學校到公共圖書館	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 閱讀活動</li><li>→ 班訪</li></ul>
講座及課程	<ul style="list-style-type: none"><li>→ 與作家有約</li><li>→ 主題講座</li><li>→ 繪本相關課程</li><li>→ 開設各種課程</li><li>→ 營隊活動辦理</li></ul>

資料來源：溫晏、柯皓仁(2011)。臺灣公共圖書館與學校合作服務之研究。  
國家圖書館館刊，100(1)，133-158。

### 3. 鼓勵終身學習與跨世代、跨文化對話

有愈來愈多的民衆將公共圖書館視為終身學習教育中心，因此公共圖書館應成為民衆自我成長的學習管道之一。公共圖書館除了可與公私立及非營利機構合作提供民衆免費且高品質之教育與課程外，更加強培養市民尋找、評估與使用資訊的技巧。為了減少不同年齡層與文化族群間的代溝，可發展跨世代活動，鼓勵跨世代分享經驗與想法。

### 4. 與民衆生活融為一體

公共圖書館的服務應隨著地方特性而調整，成為民衆生活的一部份，鼓勵民衆將學習融入日常生活。因此，公共圖書館應期許成為民衆面對日常生活的問題 (如子女教養、理財、養生保健等)時，尋求解決問題之資源的首選。另一個值得公共圖書館努力的方向是讓公共圖書館成為民衆對重要議題發聲與對話的地點，成為可以一站購足所有政府資訊的場所。公共圖書館也可以設置布告欄讓民衆張貼慈善、公民、文化、教育或康樂等活動訊息公告。

## (四) 館員

館員是圖書館經營成敗的關鍵要素，良好的館藏與服務皆須倚賴優質的館員。我國公共圖書館(尤其是鄉鎮圖書館)囿於許多因素的影響，



有許多館員並非圖書資訊專業背景出身，但館員的熱誠與用心，以及持續地參與進修，彌補了此一缺憾。

二十一世紀公共圖書館的館員必須能夠體察讀者需要、掃描環境現況、具備創新能力、適時調整服務。為此，國立臺中圖書館、各縣市文化局(圖書館)、鄉鎮圖書館應攜手合作，期能達到下列目標：

1. 建立具備科技知能的環境，使所有館員能隨資訊服務的發展與時俱進。
2. 加強館員行銷知識與技能，使館員成為圖書館資源與服務的有效宣傳者。
3. 加強館員掃描社會發展趨勢的專業知能，使圖書館能隨著社區的需要和關注進行資源配置。

### (五) 合作夥伴

我國公共圖書館人力與資源的匱乏向所週知，尤以鄉鎮圖書館為甚。要在有限的人力與資源狀況下，充實多樣化館藏與推展各項活動，實須與各界建立夥伴關係。以教育部近年來推動的「公共圖書館閱讀環境與設備升級計畫」為例，便希望各公共圖書館能結合其他政府部門和社區資源，如與衛生所合辦閱讀起步走相關活動、與鄰近的各級學校合作推廣活動，或邀集學者專家、志工朋友等參與選書(國立臺中圖書館，2009)。

公共圖書館應思考發展系統化的結盟方法，整合圖書館與合作夥伴

的資源，達到雙贏的局面。可行的方法包含：(1) 逐步發展結盟計畫，第一步可先與政府機構與社區團體建立夥伴關係，嘉惠市民；(2) 主動支援市府機構與文化團體，提供活動場地等服務，除有助於彼此的瞭解與夥伴關係的建立外，透過活動的舉辦更可吸引原來並非讀者的民衆踏入圖書館；(3) 與夥伴共同合作提供高需求的公共服務 (如稅務服務、健康照護的政策資訊)；(4) 確認且複製成功的結盟方案，使更多讀者能因結盟而獲利。

## (六) 行銷

公共圖書館應脫離傳統被動等待讀者上門的心態，主動出擊，具體的做法包含：

1. 讀者在哪裡，圖書館資源就在哪裡：系統性地擴大服務範圍，確保館員了解並參與社區生活；建立館員與民衆的溝通管道，分享經驗及改善服務的構想。
2. 宣揚服務成果 (不要錦衣夜行)：定期將館藏發展與推廣服務的實施成果運用公佈欄、媒體、網站、電子報、網路社群等管道傳達給大眾與主管機關。

紐約公共圖書館推動一項社區推廣服務(community outreach services)，希望將其服務推廣到社區內原本非圖書館使用者、很少使用圖書館者及有特殊需求者。此計畫服務的對象包含以下類別：療養院居民、失能者、新移民、受刑人、遊民等。以療養院居民為例，由



於這些居民已沒有能力自己到圖書館，所以紐約公共圖書館便主動出擊，到療養院介紹圖書館的計畫和服務，並實施朗讀計畫(Read Aloud Programs)、舉辦讀書會或故事討論會，並透過圖書寄存服務(Deposit Collections of Books)和郵寄借還書服務，使療養院居民能使用紐約公共圖書館豐富的館藏(New York Public Library, n. d.)。

又如美國俄亥俄州的沃辛頓圖書館(Worthington Library)針對疾病、殘疾、無法移動之類的失能者(Homebound)所提供的圖書運送到家服務，該館首先會與申請人面談，了解閱讀喜好，申請人可以要求特定的主題或作者，抑或是由圖書館來選擇；接受申請之後，圖書館會每月提供一次圖書運送服務(Worthington Libraries, n. d.)。

### (七) 績效

公共圖書館為了扮演好社區教育、文化、資訊、休閒，以及生活學習中心的角色，乃積極提供豐富的館藏、優質的閱讀環境與設備、多元的推廣活動。為了瞭解圖書館所提供的各項服務是否符合且滿足讀者的需求，公共圖書館通常會採用環境掃描(Environment scanning)、社區需求評估(Community need analysis)、監測與評估(Monitoring and evaluation)，以及績效評估(Performance measurement)等多元評估方法(Koontz, & Gubbin, 2010)，其中滿意度調查(Satisfaction survey)即為常用的方法之一。

滿意度調查的實例有臺北市立圖書館士林分館於民國 98 年 3 月間

止進行該分館「館舍舊翻新」空間改善滿意度調查，調查結果顯示，讀者對於整體空間改善的滿意度得分為 84.19 分，各子項的平均分數為 4.21，可知讀者對於空間改善大都給予肯定，尤其是氛圍營造部分，更是得到 95%滿意度支持。此外，木柵分館於98年9月間亦針對該館讀者進行空間改善滿意度調查，讀者對各項服務整體滿意得分為 87.3 分，較館舍改善前所做的空間滿意度調查整體分數 75.1 分成長，足見改善前後有顯著之進步(曾淑賢，2010)。

圖書館應適時針對民衆進行調查，透過訪談和問卷調查等方式瞭解民衆圖書館各項服務的重視與滿意程度，以確保圖書館能符合社區需要。例如：在舉辦活動之後，便可透過簡單的問卷詢問讀者對於活動的滿意度。

由於圖書館經營環境的轉變，各類型圖書館的資源分配無可避免地遭受相對地減縮或衝擊，公共圖書館自不例外。如何在這資訊服務競爭激烈且多元的時代中，於有限資源與服務品質之間取得平衡，圖書館勢必要有更良好的績效表現才得以發揮其知識殿堂之功能(王麗蕉、鄭雅靜，2006)。在凡事講求效率與產能的今天，圖書館必須思索出一套能夠顯示與衡量其營運表現的績效評估機制，以幫助圖書館更明確地掌握其資源運用之成效，進行評估的主要目的在於了解圖書館的各項表現，亦希望能發揮其輔助決策的功能。針對圖書館過去、現在、未來的績效表現作比較，作為圖書館內部決策、服務績效評定、經費與人力資源分配的依據(張淑惠，1994)。我國公共圖書館營運之績效評量已訂



定有「臺灣地區公共圖書館營運績效評量表」作為評量指標 (盧秀菊，2006)。

## (八) 讀者

讀者是公共圖書館服務的對象，無論是空間、館藏、服務等皆應考慮讀者的多樣化需求。舉例而言，西雅圖公共圖書館(<http://www.spl.org>)就分別針對嬰幼兒和學齡前兒童舉辦故事時間，對於小學生則有閱讀大挑戰的活動與家庭作業協助的服務；針對以英文做為第二語言的民衆提供英語課程、練習英語會話的場所；對於盲人和弱視的人則提供有聲書、大字體圖書等。

此外，隨著來臺工作、求學、婚嫁的外籍人士逐年漸增，公共圖書館應逐步發展多元文化館藏與舉辦多元文化活動。以臺北市立圖書館為例，自95年起即成立「促進多元文化服務工作小組」，其後更首創多元文化資料中心，收錄包含韓文、越南文、印尼文等八種語言之館藏資料，館藏資料類型包含圖書、視聽資料、期刊、報紙，涵蓋心理、休閒、家政、健康保健、歷史、藝術、旅遊等主題，提供館內閱覽、館外借閱、參考諮詢、資訊及視聽等多項服務，並辦理新移民諮詢輔導活動及圖書館利用教育活動(曾淑賢，2009)。

## (九) 科技

值此數位時代，公共圖書館除了著重於數位化館藏的發展之外，更應思考運用資訊科技改善資訊的取用與傳遞，實施隨選列印工作站或自

動借書站等創新服務，建立便於使用的網站與館藏查詢系統。隨著行動通訊服務的日漸成熟，手機應用程式(圖 2)、簡訊通知等服務亦是值得公共圖書館發展的服務；此外，由於社交媒體網站的使用者眾多，圖書館應積極運用Facebook、Plurk等網路社群網站與讀者互動並開拓潛在讀者。

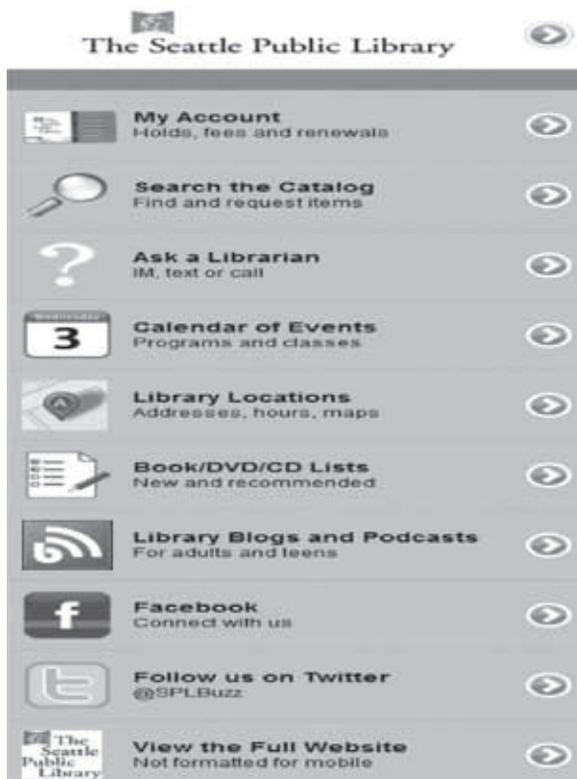


圖 2西雅圖公共圖書館手機應用程式

資料來源：<http://www.spl.org/using-the-library/get-started/spl-mobile-app>



舉例而言，西雅圖公共圖書館便設計了可在智慧型手機上使用的應用程式，提供借閱紀錄與續借、館藏查詢、詢問館員、活動日曆、新進與推薦館藏介紹、圖書館部落格與播客、Facebook與Twitter等功能。

### 肆、結語

本文基於公共圖書館的4S、4P、1T，闡述二十一世紀公共圖書館發展趨勢，做為國內公共圖書館的發展參考。所謂的4S，係指空間(Space)、館藏(Stack)、服務(Service)與館員(Staff)，4P則為合作夥伴(Partner)、行銷(Promotion)、績效(Performance)與讀者(Patron)等4P，1T則為科技(Technology)。此4S、4P、1T實則環環相扣，缺一不可，例如服務的施行，必須考慮到空間的彈性、館藏的相關性、館員的熱誠與專業、合作夥伴的協助、服務的推廣與行銷、服務施行的績效、讀者的需求、以及科技的可行性。

以下謹以英國的文化媒體與運動部(DCMS)針對21世紀的公共圖書館所提出之Libraries in 2013與所有公共圖書館從業人員共勉(DCMS, 2003)：

1. 任何想要找書的人一定可以從圖書館找到他要的書，不論這本書是不是還在出版。
2. 歡迎所有嬰幼兒和新手父母在嬰兒出生當年就擁有借書證，開啓早期閱讀之窗。

3. 歡迎所有學童加入家庭作業俱樂部、參與暑期活動，以及加入讀書會。
4. 給予位於英國Sure Start計畫施行區域的家庭(通常以偏鄉、弱勢家庭為主)在閱讀方面密集的協助。
5. 提供個人化且密集的協助給所有想獲得成人基礎技能的民衆。
6. 公共圖書館的讀者可取用高等教育機構的藏書。
7. 任何想獲得學習和訓練的民衆皆可在圖書館找到適當的課程。
8. 任何社區組織皆可在圖書館獲得建立與管理線上社區網站的協助。
9. 任何民衆皆可透過圖書館以線上方式取得政府服務、對話與諮詢。
10. 藉由國家層級的線上服務，任何民衆可向圖書館請求資訊服務。
11. 民衆可在館內或藉由圖書館的服務延伸計畫取用圖書館所提供的各項服務。

最後，期許所有公共圖書館的館員以無限的想像力、無限的活力，以及無限的熱誠，一起打造21世紀公共圖書館！



## 參考文獻

王麗蕉、鄭雅靜(2006)。大學圖書館評鑑之探討。國家圖書館館刊，95(1)，35-58。

沈守真(2008)。新世代公共圖書館空間規劃與讀者之對話。臺北市立圖書館館訊，26(1)，44-61。

南投縣政府(年代不詳)。埔里鎮立圖書館。檢自

<http://library.nthcc.gov.tw/library/familyDetail.asp?viewtopic=24>。

教育部(2002)。公共圖書館設立及營運基準。檢自：<http://www.ntl.edu.tw/public/Data/9101613473771.pdf>。

陳格理(2010)。公共圖書館服務空間再發展芻議。圖書館創新經營與永續發展(國立臺中圖書館編，頁83-94)(公共圖書館人才培訓教材，8)。臺中：國立臺中圖書館。

國立臺中圖書館(2009)。教育部補助公共圖書館閱讀環境與設備升級補助專案計畫專屬網站(含名單及成果報告等)。檢自：<http://pubrevo.ntl.gov.tw>。

張淑惠(1994)。圖書館績效評估之研究。臺北市：漢美。

曾淑賢(2008)。公共圖書館建築讓城市更有魅力。臺北市立圖書館館訊，26(1)，12-30。

曾淑賢(2009)。公共圖書館多元文化服務：以臺北市立圖書館為例。臺灣圖書館管理季刊，5(4)，26-46。

曾淑賢(2010)。國內外公共圖書館建築及空間改善之探討。臺灣圖書館管理季刊，6(4)，8-29。

經濟部標準檢驗局(1996)。公共圖書館建築設備(中華民國國家標準 CNS13612)。

溫晏、柯皓仁(2011)。臺灣公共圖書館與學校合作服務之研究。國家圖書館館刊，100(1)，133-158。

賴明茂、黃世孟、邱上嘉(2007)。地域性公共圖書館建築空間規劃設計的層級決策分析研究。建築學報，62，117-139

賴明茂(2008)。臺灣鄉鎮圖書館建築空間規劃落實多樣化與多功能之改造模式研究。未出版之博士論文，國立雲林科技大學設計學研究所，雲林縣。

盧秀菊(2006)。我國公共圖書館營運基準與績效評量指標。圖書與資訊學刊，56，1-22。

Clubb, B. H. (2009). Public libraries. In M. J. Bates, & M. N. Maack (Eds.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences* (3rd ed.), (pp. 4347-4366). New York: CRC Press.

DCMS (2003). *Framework for the future*. Retrieved from [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference\\_library/publications/4505.aspx](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4505.aspx).

Koontz, C., & Gubbin, B. (Eds.) (2010). *IFLA Public Library Service Guidelines* (2nd ed.). Berlin, New York: De Gruyter Saur.



McClure, C. R., Bertot, J. C., & Beachboard, J. C. (1996). Enhancing the role of public libraries in the national information infrastructure. *Public Libraries*, 35(4), 232-238.

New York Public Library (n.d.). *Community Outreach*. Retrieved from <http://www.nypl.org/help/community-outreach>.

UNESCO (1994). UNESCO Public Library Manifesto 1994. *IFLA Journal*, 21(1), 66-67. Retrieved from <http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/eng.htm>.

Worthington Libraries (n. d.). *Homebound Services*. Retrieved from <http://www.worthingtonlibraries.org/visit/services/homebound>.

# 創新行銷





# 創造閱讀天堂

# 圖書館如何提供讀者滿意的服務

葉凱莉 國立彰化師範大學企管系教授

Ranganathan 在1931提出的圖書館學五律和Crawford and Gorman在1995年提出的圖館學新五律道出了不同時代的圖書館定位，時至今日，隨著科技的發展、服務產業的蓬勃和讀者的覺醒，圖書館要如何提供顧客滿意的服務也較以往更具挑戰性。

滿意服務的提供已從過去的供給導向轉為今日的需求導向，換言之，圖書館若要提供讀者滿意的服務，不僅在於圖書館能為讀者做些甚麼？更在於圖書館是否能掌握讀者需求，提供顧客需要的服務，這種以讀者為本（reader-based）的觀念也就成了21世紀的圖書館新律，至於圖書館如何落實需求導向的服務以創造滿意的讀者呢？本文首先針對圖書館服務的特性和因應之道提出討論，接著提出圖書館滿意服務三問，之後說明衡量服務品質的構面，並以國內某圖書館為例提出管理機會方格（Management Opportunity Grid）的應用。

## 一、圖書館服務的特性和因應之道

圖書館的服務具有不可見、不一致、不可分割和不可儲存的四大服務特性（Solomon et al., 2012），因為這四大特性的存在，衍生許多圖書館在服務讀者上的困難和問題，為能提供顧客滿意的服務，我們需



清楚這四項特性的意義，並能針對這些特性提出因應之道，簡要說明如下。

1. 服務不可見性：館員提供的服務看不見也摸不著，很難以客觀的衡量方式評估，因此服務的品質優劣往往取決於讀者的個人體驗，而藉由有形化協助無形服務的提升便是圖書館面對此問題的解決之道，圖書館可以利用環境和任何在提供服務過程中的具體人和物，提升讀者對服務品質的感受，例如環境的整潔美化、館員的服裝儀容、桌椅的舒適美觀和電腦設備的更新等，這些都是以有形物加強服務品質的可行作法。
2. 服務不一致性：服務的人不相同往往會造成服務品質也不一樣的結果，這與個人特質和專業程度的差異有很大關係，例如館員有的個性活潑，有的安靜嚴肅，有的經驗豐富，有的資歷尚淺，有的熱心，也有的較為冷漠，以上種種都將導致服務品質標準化與控制的困難，據此，圖書館在招募員工或志工之時就應該將工作同仁必須具備的特質和專業列為遴聘的依據，也可透過不斷的在職訓練，將員工的差異化儘量縮小，除此之外，落實標準化的服務績效評核制度也有助於同仁對服務品質的重視進而減少服務不一致的發生，同時，圖書館應該追蹤讀者的滿意度，隨時發現造成讀者不滿意的原因，這也是對服務不一致可能造成的不滿意及時補救的有效方法。
3. 服務不可分割性：由於圖書館大多數的服務必須經由館員來傳

遞，在人力資源有限的情况下，此種服務和提供者不可分割的特性，常常造成同仁服務讀者甲就無法顧及讀者乙的現象，而讓讀者心生不滿，例如，館員為能面面俱到，在疲於應付的情况下，就會出現疲累或不耐煩的情況，或者，同仁為了提供讀者甲最好的服務，而引起讀者乙等待的抱怨，因此，圖書館必須思考如何簡化服務流程或提高館員工作效率以加快服務提供的速度，藉由科技設備的應用，例如自動借還書機、明確易懂的標示等，亦可減少因服務與人不可分割而產生的不滿意，若圖書館能訓練更多的服務提供者如志工，則是減少此類衍生問題的最好方法。

4. 服務不可儲存性：服務不如有形產品可以隨著需求的變動而及時進行供需的調整，因此在圖書館服務需求變動大時便容易產生供需失衡的情形，進而導致資源的浪費或讀者的不滿意，所以圖書館應該具有彈性調整資源供給的能力，在讀者需求發生變動的時候，不會因服務需求少而造成供給過剩所引起人力、空間和設備的浪費，亦不會因需求大而演變成無法供給或品質差的結果，因應之道如圖書館的人潮集中在下午3~6時，圖書館就可考慮將採編和志工等人力機動調整至流通櫃台和其他讀者需要服務的地方，至於在讀者較少的時候，就可將人力轉至圖書館內部的作業需求，換言之，圖書館應該思考尖峰與離峰時段的管理，並善用外部資源以因應服務需求的波動，而雇用兼職人員、預約制度的實施也都是很好的思考方向。



## 二、圖書館滿意服務三問

了解圖書館服務特性和因應之道是每個圖書館必須具備的基本能力，若想要進一步在服務滿意上有所作為，圖書館還需要進一步加強對自己和讀者的了解，這種知己知彼的功課，在圖書館徹底完成後才能確保讀者滿意，這也回答了許多圖書館為何總是事倍功半的問題，因為圖書館常常是照著自己的意思提供讀者服務，服務的重點過於強調工作的推動和完成，卻忘了反問自己為何如此做的理由和目的，也未真正探究顧客的需要是甚麼，所以圖書館同仁仍要加強思考的訓練和培養找問題的能力，不僅可以避免徒勞無功的發生，也更能提供讀者滿意的服務、創造自己工作的成就感和累積服務過程中的知識與能力。以下是圖書館同仁必須凝聚共識並反問自己的三個重要問題，而問題的答案就是圖書館擬定服務策略的依據和提供讀者滿意服務的保證。

### 第一問：圖書館的讀者是誰？

了解顧客是行銷管理的基本功課，市場區隔的核心價值就是了解不同顧客在需求上的相異和相似之處，讓服務提供者得以更貼切的提供「對」的服務給「需要」的顧客，針對這個問題，圖書館必須確認以下四件事情是否已經做到：

1. 圖書館是否已經發展出收集讀者資料的策略？到底要蒐集顧客的那些資料？這些資料多久需要更新？誰負責管理這些資料？這些資料有何用處？各圖書館應該發展屬於自己的讀者資料蒐集策略

和建立讀者資料庫，而非例行性的將讀者基本資料建檔就可以，因為讀者資料若能有目的有系統的應用，將能大大提升服務品質，例如，讀者若是從事旅遊行業，你可以主動提供旅遊相關的書籍或影片等資源供其參考，若大部分讀者家中的孩童都在學齡前的年紀，圖書館則可以辦理幼童教育的相關活動和主動建議可用資源；如上所述，圖書館在讀者資料的蒐集內容裡就必須正確記載讀者的職業和家中其他成員的資料，而讀者資料的蒐集並非多多益善，因為無用的資料將會增加建檔和維護的成本，也會造成資訊過載的困擾。

2. 圖書館是否具有修正策略可行性的機制？任何策略的執行都必須經過再三確認和持續修正，才能適時反應讀者需求的變化。圖書館可以透過各樣方式確認現行的資料蒐集策略是否可行，例如，詢問讀者對目前策略的建議和想法，檢視服務提供的結果是否如預期，並將顧客經常提出的問題歸納成重要的顧客資料，圖書館一旦發現既有的策略不敷使用或應用有所不足時，就應檢討落差所在，對現有策略進行修正。
3. 圖書館是否激勵所有同仁的參與？在了解圖書館的讀者是誰的過程中，由於組織架構和業務分工的關係，有關顧客了解的任務就成為特定人員或指定單位的工作，而那些沒有參與或不清楚狀況的員工往往成為服務的缺口，也讓圖書館在了解顧客的努力上不夠全面而差強人意，又服務常常認定是第一線同仁的工作，高層



的管理者並未參與或掌握狀況的現象屢見不鮮，當知好的策略乃是由上而下，滿意的服務若不能由領導者以身作則並積極帶動，員工也就不免流於虛應故事和敷衍了事了。

4. 圖書館是否善用科技與管理知識？隨著科技的發展和管理知識的日新月異，圖書館必須適度運用科技和管理新知對顧客的資料進行管理，例如雲端服務和關係行銷管理知識的學習，這些技術的更新和新管理概念的運用，可以大大提升圖書館管理讀者資料的效率，也在掌握讀者需求的動向和變化上更為精準。

### 第二問：讀者到底想要甚麼？

在了解圖書館的讀者是誰之後，圖書館還需要進一步知道讀者想要或期望的是甚麼？以下是圖書館同仁必須共同回答的五個問題：

1. 讀者希望獲得的服務是甚麼？(what)
2. 讀者何時需要幫助？(when)
3. 讀者希望在哪裡與我們進行溝通？(where)
4. 讀者為何要與我們溝通？(why)
5. 讀者希望溝通的方式是甚麼？(how)

在回答以上問題的同時，圖書館同仁應當謹記幾個原則，第一、讀者不一定知道他們需要甚麼。所以我們要充分運用對他們的瞭解，提供專業和合宜的建議，解決讀者在圖書館資源運用上的一切問題，這樣不僅展現了圖書館同仁的專業能力，也不會因讀者錯誤問題的誤導而產

生資源的無謂浪費。第二、圖書館需要清楚知道自己的價值。圖書館到底能為讀者提供什麼樣的服務，我們必須有效率和有效果地教育讀者知道，而這個前提是圖書館同仁必須先同心協力創造出屬於圖書館的價值，並且讓每一位同仁清楚了解圖書館的定位和價值之後，再透過各樣有形或虛擬的管道與讀者進行此價值的溝通，如果連圖書館同仁都不知道圖書館的價值所在，又如何能期望讀者知曉呢？第三、讀者需要的是超出期望的服務。相較於讀者必須付出的時間、金錢、體力和精神，圖書館可以為讀者帶來的利益是否物超所值？而這些價值的創造能否隨著環境和需求的變化日新月異？只要讀者感受到圖書館提供的好處大於他們必須付出的代價，甚至於遠遠超過時，他們對圖書館服務的肯定也就不言而喻。第四、讀者資訊需要全館的彙整。圖書館必須透過全體人員的共同努力，藉由不同管道和服務項目取得來自讀者的資訊，這些資訊包括讀者需要的服務、讚美、抱怨、問題和建議等，而這些也都會成為圖書館日後提供讀者滿意服務的最寶貴資料。

### 第三問：如何經營圖書館與顧客的關係？

與顧客建立良好的關係是目前企業努力的管理重點之一，非營利單位亦然，因為好關係的維持不僅提高生產力、讓資源有效利用、亦會創造顧客滿意度、忠誠度和正面口碑，只是圖書館要與讀者建立甚麼樣的關係，怎樣的關係才能讓讀者感到滿意並永續經營？以下幾個重點請務必掌握。



1. 讀者是與整個圖書館建立關係而非個人：由於圖書館服務主要透過人員執行，讀者與服務人員的關係也就自然形成，但是讀者接觸的是整個圖書館，必須建立的關係也是讀者與圖書館，人員只能是其中的一部份而已，所以讀者的滿意應該建立在整個圖書館的服務流程和品質，而非少數個人，換言之，滿意的圖書館服務並不是維繫在幾個明星館員的身上，而是整體圖書館的各面向表現，有這樣關係的正確認知，圖書館在與讀者關係的建立上就會注意到每一環節的盡善盡美，而非掌握在可能隨時會流動的人員身上。
2. 關係建立在於圖書館能清楚定義並傳遞價值：圖書館價值的提出必須簡單明瞭又深入淺出，不要因過於冗長或複雜的陳述而讓讀者不知所云，但任何價值一旦提出就必須做到，因為說一套做一套的負面印象將會重創圖書館的形象，進而影響讀者的滿意度，例如，圖書館若提出效率的口號，就必須在任何單位和細節上都落實此一價值，讓讀者久等和浪費時間的事件都不應該發生。
3. 關係維持在於圖書館的價值對讀者而言是獨特且重要：價值的創造可以多元且多樣，但在構思價值創造的同時，圖書館必須確認它所提出的關鍵價值對讀者而言是重要且獨特的，重要性代表需求的被滿足，獨特性則是展現該圖書館的特色和它與其他圖書館的差異性，亦即其不可取代性，如果讀者認同圖書館的服務是符合所需又具有特色，則這樣關係的建立一定穩固，而好關係的維

持也就容易許多。

4. 關係的永續經營奠基於每一次與讀者的互動：圖書館必須有效累積每一次和讀者接觸的學習經驗，學習經驗的累積除了可以有效反應在服務績效外，對於讀者關係的加強更有顯著的成效，試想，如果圖書館在每一次與讀者互動後都更了解顧客的需求，它對讀者的服務也將愈來愈客製化，不僅節省彼此因不了解而浪費的時間，也因往來默契的提升而關係更為緊密。

### 三、服務品質的衡量

圖書館在提出滿意服務三問後，就必須落實服務品質的傳遞，因為滿意的服務來自優良的服務品質，但服務品質乃是抽象的概念，要如何客觀的衡量，成為服務業探討的重要議題，目前有關服務品質的衡量仍以Parasuraman et al. (1988) 提出的SERVQUAL服務品質量表最為普遍，該量表計有五個構面，這五個構面的名稱、定義和問題如表1所示。



表1 SERVQUAL服務品質量表構面

構面	定義	問題
可靠性	有能力被信任且準確提供承諾的服務	我總能遵守我給予讀者的承諾嗎？
有形性	實體設施、設備、人員與溝通媒介的外觀	我們服務的空間是否乾淨、整潔？
反應性	有意願協助顧客與提供即時服務	我是否樂意回答讀者的問題？
確實性	員工傳遞信任感所需具備的知識、禮貌與能力	我對於我的工作內容是否具有足夠的專業
同理性	關懷顧客之心與提供服務給個別顧客	我是否可以判斷並提供讀者特別的需求？

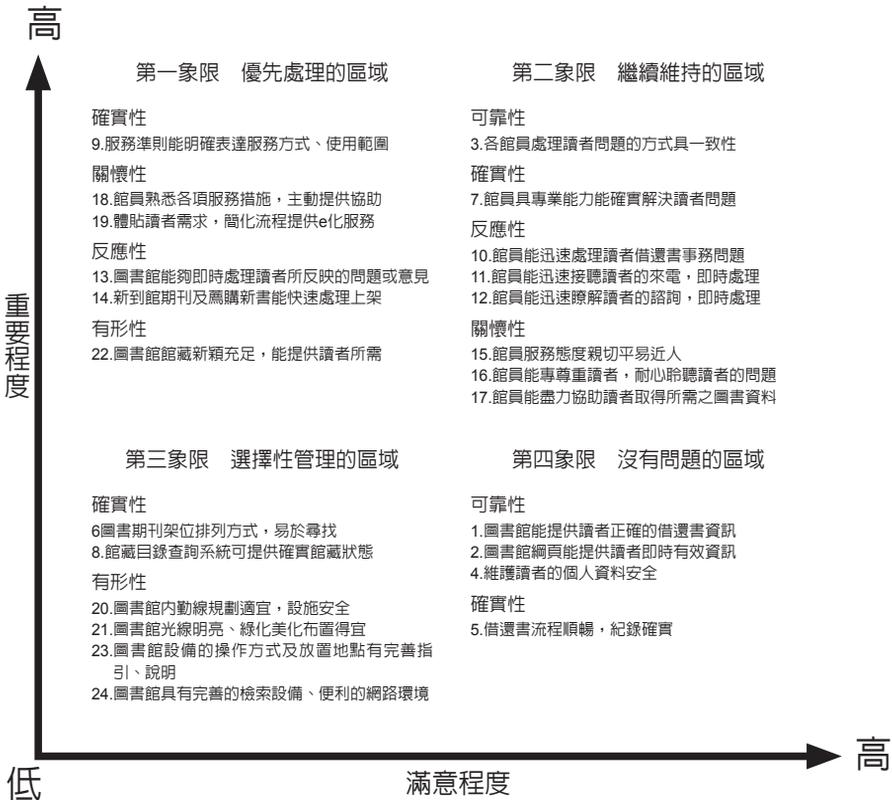
表2是國內某圖書館使用SERVQUAL服務品質李克特5點量表進行的讀者調查結果，這個調查顯示，該圖書館服務品質的五個構面滿意度皆介於普通和滿意之間，即沒有一個構面達到讀者滿意的標準，其中「圖書館館藏新穎充足，能提供讀者所需」的題項僅有2.9分，屬於不滿意的範圍。

表2 國內某圖書館的SERVQUAL服務品質滿意度衡量結果

構面	服務品質滿意度問項	平均數	總平均
Reliability (可靠性)	圖書館能提供讀者正確的借還書資訊 圖書館網頁能提供讀者即時有效資訊 各館員處理讀者問題的方式具一致性 維護讀者的個人資料安全	3.90 3.74 3.63 3.93	3.8
Assurance (確實性)	借還書流程順暢，紀錄確實 圖書期刊架位排列方式，易於尋找 館員具專業能力能確實解決讀者問題 館藏目錄查詢系統可提供確實館藏狀態 服務準則能明確表達服務方式、使用範圍	3.95 3.44 3.68 3.61 3.60	3.66
Responsiveness (反應性)	館員能迅速處理讀者借還書事務問題 館員能迅速接聽讀者的來電，即時處理 館員能迅速瞭解讀者的諮詢，即時處理 圖書館能夠即時處理讀者所反映的問題或意見 新到館期刊及薦購新書能快速處理上架	3.84 3.68 3.76 3.60 3.53	3.68
Empathy (關懷性)	館員服務態度親切平易近人 館員能尊重讀者，耐心聆聽讀者的問題 館員能盡力協助讀者取得所需之圖書資料 館員熟悉各項服務措施，主動提供協助 體貼讀者需求，簡化流程提供 e 化服務	3.83 3.77 3.79 3.59 3.69	3.73
Tangibility (有形性)	圖書館內動線規劃適宜，設施安全 圖書館光線明亮、綠化美化布置得宜 圖書館館藏新穎充足，能提供讀者所需 圖書館設備的操作方式及放置地點有完善指引、說明 圖書館具有完善的檢索設備、便利的網路環境	3.72 3.66 2.90 3.51 3.63	3.48



分析完SERVQUAL服務品質滿意度後，該圖書館進一步使用Chakravarty et al. (1996) 首創的管理機會方格對讀者服務的狀況剖析，管理機會方格乃是將讀者對服務品質的滿意程度和重視程度一起納入探討的模型，它將服務品質的各問項依重視程度的高低和滿意程度的高低歸類到四個象限，如下圖所示，這個管理機會方格具體提供給圖書館的決策者和執行者可行的服務品質改善方向和建議。



#### 四、結論

如何提供讀者滿意的服務是每一個圖書館努力的目標，也是每一個圖書館責無旁貸的使命，本文希望透過圖書館服務的特性和因應之道、圖書館滿意服務三問、服務品質的衡量和管理機會方格的介紹，讓每一位從事圖書館服務的工作同仁對圖書館服務的本質能有所瞭解，也對提升顧客滿意度的管理方法更加熟悉。最後，筆者必須提醒的是，圖書館為服務讀者而蒐集的相關讀者資料絕對要以保障讀者隱私和權益為第一優先，一切不法和不當的使用絕對不可以發生，因為一個真正讓讀者滿意的圖書館一定是一個凡事以讀者為念的圖書館。

#### 五、參考文獻

- Chakravarty, S., Widdows R., & Feinberg R. A. (1996), "How Moments of Truth Define Bank-Customer Relationships," *Journal of Retail Banking Services*, 18 , 29-34.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1988), "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Marketing Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64,23.
- Solomon, M.R., Marshall, G.W. & Stuart, E.W., (2012). *Marketing: Real People Real Choice*. 7th Edition, Pearson.



# 創造閱讀天堂

## 讓文化沙漠變成閱讀綠洲—高雄市立圖書館的創新經營

施純福 高雄市立圖書館館長

2002年日本一份追蹤10年的腦部變化研究報告，由日本腦神經專家東北大學未來科學技術共同研究中心教授川島隆太發現：「學童進行閱讀活動時，腦部前葉的活動範圍最廣，遠高於玩電動玩具、下棋、看電視等上百項活動。」這個研究的結論為「透過閱讀可以鍛鍊腦力、有助於提升注意力及會話能力」。

這個研究結果激發了公共圖書館推動閱讀的強烈使命與責任，尤其在高雄，為推廣閱讀，過去七年來歷任市長及文化局長均親自點燃「城市閱讀運動」的火種，讓閱讀的種子從市立圖書館出發，並深入各學校、社區及角落散播開來，逐漸成為全民運動。

而在2008年4月23日世界書香日，全國公共圖書館舉辦「我的閱讀希望」建言活動中，數以千張的閱讀心聲與閱讀建言湧入高雄市立圖書館，其中一位10歲小朋友的閱讀希望為：「閱讀，可以在生氣時讓心靜下來。心煩時，可以隨手拿出書來閱讀，放下心來快樂的看書。閱讀，能豐富我們的想像力，啟發我們的思考能力，帶給我們新的希望。」顯見高雄孩子對知識的渴望，以及閱讀對心靈提升的重要性，這也印證了法國作家古勒莫(Jean Marie Goulemot)所說的：「圖書館是天堂存在的



證據，不會受到世間滄桑和偶然事件的影響，是一個安寧的避風港」以及另一位阿根廷作家波赫士(Jorge Luis Borges)提出的「我，總是在想像著天堂是一座圖書館的類型」。

基於圖書館是天堂存在的證據，本館服務同仁及志工扮演著「天使」的角色，歷經七年多艱辛的努力，克服了人力及經費不足的窘境，並以彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)「使命為先」為師，堅持用心服務之下，終於有所成果，根據遠見雜誌「2010台灣閱讀大調查」，在全國25縣市閱讀競爭力，高雄市總體閱讀競爭力全國排名第4(在台灣本島則名列第2名)，高雄市更名列全國六個「閱讀綠洲」城市之一，在高雄愛閱讀的人比例已超過不看書的人，「閱讀」可以豐富每一個人的生活內涵，也可以擴展每一個人的知識領域，是深化人文素養最重要的管道，高希均教授曾指出：「閱讀力高的社會，才有機會變成一個永續發展的社會」，高市圖經過多年來的努力已成功改變高雄的城市形象 -- 這個城市的人們正在享受更優質的生活，高雄人開始以專屬的熱情活力、凝聚成一個獨特的溫柔城市，從充滿人文氣息的环境出發，「閱讀」，正是高雄迎向世界的另一個視窗。

過去七年的創新經營加上未來三年的前瞻規劃，高雄市已啟動閱讀的黃金十年(2004-2014)，在金融海嘯來襲，全球經濟不景氣時代，世界許多國家公共圖書館的經費首當其衝的受到很大的緊縮及影響，國內亦然，而高雄市卻逆風前行，打造閱讀天堂，2004-2011年之間，總計爭取中央補助2億多元、民間資源挹注現金1億多元、每年超過千位志工

參與圖書館的服務，而2004-2014年之間，高雄市政府投入本館的經費更高達30億元。

本文試將這黃金十年之中，高雄市在推動閱讀方面的策略與實例分享如下：

## 壹、空間改造

### 一、以新知生活館的概念，全面改造圖書館閱讀環境

為營造每座社區圖書館輕鬆優閒的閱讀氛圍，已爭取中央空間改造經費、愛台十二項建設及市府經費，總計1.5億元全面改造圖書館閱讀環境。每一個分館改造均獲得社區民衆的喜愛及支持，尤其陽明分館空間改善更榮獲教育部2009-2010年公共圖書館閱讀環境與設備升級實施計畫評核結果「南區第一名」，本市各分館大致改造完成，使用率大幅提升，讀者滿意度亦提高，已成功的重塑了全民閱讀服務的新形象。

2010年底縣市合併後，已規劃以原高雄縣各館空間改造為重點，總計將投入1.6億，分四年改造完成，計畫重點包括：評估各館空間改造的效益，若原址改造可行，儘量朝擴大閱覽空間方向進行，如大寮分館增加二樓原地方文化館空間、橋頭分館亦增加二樓原代表會空間；若原址改造效益不高，則尋求更為合適的空間進行遷館工程，如美濃分館遷建於原美濃故事館、鳳山分館原址因與鳳山二館及前鎮分館比鄰，利用



效益低，將於2013年完成遷建於人口密集之中崙、過埤社區。而2009年莫拉克風災受衝擊嚴重的桃源分館及那瑪夏分館則由佛光山協助重建，桃源分館已於2011年11月15日完成開館，那瑪夏分館則將預計於2012年底完成遷建於民生社區，未來均將以全新的格局及閱讀氛圍呈現。其他分館包括動線調整規劃施工、館銜製作、館舍漏水修繕、燈光改善、牆壁粉刷、搬遷修繕等。並充實改善圖書館相關設備，包括冷氣機汰舊更新、添購飲水機、除菌機、書架、閱覽桌椅、增設安全系統、監視系統等整體改善大高雄60所館舍。以建全大高雄公共圖書館終身學習環境為主要目標。

## 二、年年開新館並積極推動新總館之興建

自2008年起，幾乎以一年啓用一個新館的速度在增加，而且每一個新館設計都是講究融合當地文化意象的綠建築，市府總計投資新館的建設經費約25億元，已完成楠仔坑分館(童玩的夢想角落)、左新分館(時尚的思考空間)獲得2010國家卓越建設優質獎、都市設計景觀評選大獎及2011年園冶獎，開館後引起轟動，目前為大高雄使用率及借書量的第一名、以及小港分館(會呼吸的圖書館)獲得2011年園冶獎及黃金級綠建築標章。縣市合併後，2011年9月仁武區第二個圖書館澄觀分館啓用，為大高雄第61個分館；目前尚有4個新館興建中，包括2012年2月即將開館的大東藝術圖書館；2013-2014年前鎮區草衙分館、三民區河堤分館以及新總館均將陸續開館；另於全臺已捐贈3座的李科永紀念圖書館將

於高雄設置一座，目前正積極覓地之中，預計於2014年底前亦可完成。

以目前已規劃定案的大東文化藝術中心為例，原圖書館規劃僅二個樓層約800坪，縣市合併後，為深耕藝術教育，推展藝術知識普及，進一步帶動大高雄藝術欣賞人口，即擴充為三個樓層共1,118坪面積，成立全國公共圖書館首創「藝術圖書館」，館藏內容涵蓋文化藝術、音樂、建築、雕塑、繪畫、書法、攝影、工藝（設計）、舞蹈、戲劇、電影、動漫共12項藝術，並斥資5千萬引進世界最經典及暢銷的藝術圖書、期刊，以及國內外藝術中心出版品，歌劇、音樂劇、舞臺劇影音資料，藝術資料庫及電子書，總館藏量未來可擴充至20萬冊(件)，藉由精心建構的閱覽空間及資訊平台，提供各界人士參考與利用，期望成為南臺灣藝術圖書資源中心。

高雄透過樹立公共空間的美學而成為全臺城市典範，多項經典的公共建設更讓社會各界驚豔不已，而在高雄市建築師公會與業界的鼎力支持下，共募集4百多萬經費，亦將於大東分館捐贈成立「建築生活美學專區」，藉由引進世界當代建築、景觀、設計等概念，形塑城市美學新風格，創造環境的永續品質，並引領開創時尚城市的新視野。

另值得一提的是新總館的興建，乃市府對市民過去20多年來之期待的一種積極回應 -- 一座偉大的城市，一所經典的圖書館；總經費約14億，地點位於新光園道上，基地面積2公頃(位於商業區，土地價值約50億)，總樓地板面積為38,000平方公尺；新總館的興建創造了多項指標與意義：1.臺灣20年來，首座城市自力興建的新總館。2.高雄有史以來



- 單一建築投資最高金額。
- 3.新圖書總館，將成為大高雄文化的新地標。
- 4.加速提升高雄的教育力、競爭力。

為打造國際級新總館，本案採國際競圖規格徵選建築師團隊，劉培森建築師最新設計「全世界第一座懸吊式綠建築」獲得第一名，繼與伊東豐雄合作的世運主場館後，又一次以全新的建築概念推動高雄市公共建築再上一層樓。為呈現市圖新總館的特殊風格，設計團隊在建築外觀上採用綠建築，以極簡、透明的建築風格設計手法，並以「樹中有館，館中有樹」的理念呈現。新總館建築共有六項第一，包括：全球首創鋼索懸吊建築、全球最大懸吊景觀中庭、全球景觀穿透性最高圖書館、全球首座挑高7.5米無柱遮蔽式廣場、全國首座全方位系統建築、全國最具功能彈性建築物。

在世界公共圖書館歷史中，公認第一座大型圖書館是西元前300多年亞歷山大帝國在埃及所建的「亞歷山卓」圖書館，就是座落在亞歷山卓港，成為古代文明的中心。就像亞歷山卓圖書館一樣，佇立在高雄港灣旁的新總館，預計於2012年9月動土，2014年底開館營運，未來圖書館結合周邊的世貿會展中心與流行音樂中心等港灣重大國際競圖建設，加上鄰近軟體科學園區，讓高雄港除了國際物流的重要功能之外，更有機會成為全世界著名的藝文之港，用「書香文化」作為國家新門戶，城市新地標！

## 貳、多角化服務的經營

### 一、設置行動及捷運圖書館，打造沒有圍牆的圖書館

為推動行動化的書香服務，爭取社會資源購置「行動圖書館」及「故事媽媽列車」共2部車，於2006年11月啓動；另由財團法人佛光山文教基金會支持的「雲水書坊」，亦於2007年1月加入服務行列，以主動安排服務區段的方式進入社區、學校、醫院、弱勢團體及偏遠地區等亟需閱讀資源的地方，提供兒童及一般民衆豐富的閱讀資源，打造高雄成為「沒有圍牆的圖書館」，至2011年6月為止，總計已辦理近1,500場次，參與活動人次約20萬人。縣市合併後，高雄市為五都面積最大，為服務偏遠地區，2011年9月佛光山文教基金會再啓動「雲水書坊2」，加上目前高雄市扶輪社結合國際扶輪社的力量，將再捐一部車，本館另已引介給伊甸社會福利基金會高雄市早療中心，將以行動玩具圖書館型式，於大高雄及屏東作早療兒童之服務，未來總計有四部行動圖書館服務於大高雄地區。

另自2008年3月高雄捷運通車啓用，為滿足日趨繁忙的民衆，提供民衆更方便的借書服務，可隨時隨地享受自助借還書之便利性，在2009年6月29日在高雄市中心公園捷運站(R9)建置全臺首創捷運微型圖書館，在高雄舉辦世界運動會(The World Games 2009 in Kaohsiung)倒數17天前啓用，以迎接來自全球105個國家，超過4500位選手，此服務



除展現高雄市文化建設成果外，更可彰顯先進的科技城市對於推動「閱讀」的重視，並宣示結合「捷運」與「閱讀」的都會生活型態，讓市民及國際朋友共享捷運上閱讀的幸福！

捷運微型圖書館結合高雄捷運「一卡通」卡片，即可自行辦理借書及還書。「一卡通」也與本館系統整合，可以代替借閱證，捷運圖書館已改變民衆的閱讀型態，且顛覆民衆的生活習性，使得閱讀變成隨手可得，是搭乘捷運的上班族或學生不可或缺的通勤生活的一部分，成功開啓行動閱讀時代的來臨，第二座微型圖書館將於2011年11月在左營高鐵捷運站設置。由於本市之設置亦帶動了其他縣市的跟進，例如國立臺中圖書館、臺北市立圖書館等，未來若有更多點的設置，對於臺灣推動閱讀的便利性，具有劃時代的意義。

## 二、爭取購書經費，大幅充實館藏質量

繼2004年成功舉辦「一人一書·幸福高雄」捐書捐款活動，共募得840萬元捐款（超過當年度800萬元購書預算）以及16萬冊圖書，總計超過10萬人次參與這項城市運動，創下臺灣公共圖書館界的先例及規模，並於2006年達成一人一書之目標，提早7年完成高雄市邁向現代化國際城市必須跨越的重要指標。近幾年高雄市政府非常支持本館的購書經費，從每年800萬逐年提升到2010年的3,500萬，總藏書量6年來增加70萬冊，已達190萬冊，人均擁書量達1.24冊；縣市合併之後，大高雄總藏書量為330萬冊，人均1.2冊，未來四年總購書經費將投入2.2億元

經費，每年約5,500萬，每位市民平均購書經費每年約20元，每年增加25萬冊新書，四年將增加100萬冊新書，屆時人均擁書量將突破1.5冊，市民朋友將有更多新書可供借閱。

### 三、開啓大高雄網路借書服務

本館為提供民衆便利的借還書服務，自2005年推出「通閱服務」，民衆可以在本市任何一所分館申請借閱其他分館的圖書，也可以在任何一所分館歸還其他分館借閱的圖書，不僅增加圖書的利用及流通率，而且民衆也能在全市任何一個角落，就近到任一分館還書及借書，實施以來，通借通還冊數每年均以倍數成長，為滿足不斷增加之網路借閱服務需求，並縮短取書時間，自2010年3月開辦網路借書服務，結合社會資源購置2部通閱車，運送天數順利的由原10天以上，縮短至5天內運送圖書到民衆指定的分館，提升為民服務之品質，成為高雄市民對圖書館服務滿意度第一名的項目。

縣市合併後大高雄市有277萬人口，土地面積較以前大18倍以上，本館為方便偏遠地區民衆獲取圖書館資源，縮短學習落差，企業主動捐贈再添購5部車，大高雄市民所期待的網路借書服務，自2011年6月1日起全面實施，串連大高雄60座圖書分館，網路借書服務將所有分館的書，變成一個350萬冊館藏的大書庫，這5部網路借書專車配置於大鳳山區、大岡山區、大旗山區各1部，另2部則串連全市各區核心館，讓網路借書服務遍及大高雄各個行政區，建構完善的資訊及物流系統，讓所有



大高雄市民同享便利的圖書服務及資源，即使偏遠的地區，每個愛讀書的高雄市民，透過這項便民、貼心的措施，也能享受書香無縫接軌的服務。讀者只要上網申請或親自到館、或以電話、傳真、電子郵件申請網路借書，典藏館找到書後5天內，送達讀者指定的取書分館，圖書館同時發送電子郵件通知讀者於5日內取書，堪稱全國最便利的服務！

為鼓勵民衆體驗這項服務，舉辦「網路借書」抽獎活動；凡尚未使用網路借書的市民，於2011年6月至11月活動期間，憑本館個人借閱證、家庭借閱證完成第一次網路借書動作並成功取書者，即可參加抽獎。每月以電腦隨機抽獎，抽出111位幸運的讀者，6個月之間合計666份獎品，包括電動機車6台、高級腳踏車60台、書包600個。

#### 四、爭取圖書館夜間開館，便利民衆使用

為方便高雄的上班族及學生族下班或下課後能有更多善用圖書館的機會，自2010年3月起，依據各分館利用人次及借閱量，選擇了文化中心圖書館、高雄文學館、左營分館、前鎮分館、寶珠分館及楠仔坑分館等6所圖書館，率先實施夜間開館，開放時間為週二至週六9時至21時、週日為9時至17時；實施夜間開館後，民衆利用夜間借書比率为3成，深受歡迎，左新、小港分館陸續啓用亦比照實施；縣市合併後，增加鳳山二館、岡山、路竹、鳳山曹公等分館夜間開放，自2011年9月起大高雄總共22個分館(約37%)實施夜間開館，讓民衆在不用等到假日才能利用圖書館，樂享書香。

## 五、提供多元辦證及服務，推動家庭、學校及社區閱讀

為推動全民閱讀，除了原先個人借書證外，陸續開辦班級借閱證、家庭借閱證及團體借閱證，提供多元辦證服務，縣市合併後，統一辦證規定：

- (一) 個人借閱證：借閱圖書十冊、過期期刊二冊、視聽資料二件，圖書、期刊借期二十八天，視聽資料借期十四天。迄今共辦證110萬張。
- (二) 班級借閱證：本市所屬公私立國民中學、小學與幼稚園得以班級為單位，由任課教師憑教師服務證明文件及身分證件正本代表申請。借閱圖書六十冊，借期二個月，本證於一、二、六、七、八等月份學校放假期間，限借閱班級讀書會圖書。自2005年9月起迄今共辦證4千張。並可透過宅急便主動將圖書送至學校教室給小朋友閱讀，舉辦「送書香到教室」活動，至2005年10月迄今共送出4,155箱，近20萬冊圖書送進教室；另針對國、高中舉辦「送文學到校園」，自2005年3月迄今共進入52個校園，超過16,000人參加，帶動校園閱讀風氣。
- (三) 家庭借閱證：設籍本市之家戶可辦理，借閱圖書二十冊、過期期刊五冊、視聽資料二件，圖書、期刊借期二十八天，視聽資料借期十四天。自2006年4月起迄今共辦證4萬5千張。鼓勵爸爸媽媽陪孩子讀書，帶領孩子一起進入書中世界，讓書香的種子從城市裡的每



一個家庭中萌芽綻放。

(四) 團體借閱證：設籍本市公私立機關團體（以出租書籍為營利者除外），或捐助本館之非設籍本市機關團體可辦理，借閱圖書二百五十冊，借期二個月。自2007年3月起迄今共辦證4百張。鼓勵機關、團體及社區充分利用圖書館資源，並協助成立示範閱讀社區圖書館，行動圖書館及故事媽媽也配合社區推動閱讀活動，共同打造水岸花香的書香城市。

### 六、以故事媽媽建構城市閱讀品牌

本館人力嚴重不足，人員編制並無因新館及業務增加而擴編，整體館務推展受限。為尋求突破，善用民間志工資源為首要重點。截自2010年10月列冊志工總人數合計1,210人，圖書志工及活動志工各約佔一半，圖書志工主要協助圖書推介、資料整理、圖書流通上架、閱覽諮詢服務等，更有志工付出勞力協助通閱車運送、修理閱覽桌椅、水電維修、庭園花園整理等等。另活動志工除了說故事活動及擔任兒童讀書會帶領人外，還協助辦理研習、講座、展覽、閱讀指導、圖書館利用指導、視障點字繪本書製作及一般行政工作。本館志工配合重大或臨時性任務時，亦經常支援人力。此外，不在列冊範圍內的志工人力尚有小志工及寒暑假青年志工，每年均有數百位之多，尤其在寒暑假期間讀者較一般時間為多，在人力吃緊的時刻，適時給予各館很大的協助。

近年來本館志工人力愈漸充裕及完善的關鍵主要在於2005年9月推

出全國首創「故事媽媽認證」，迄今已持續辦理7年，共1千多位故事媽媽參加認證的培訓課程，經認證後之人力資源，已延伸說故事據點由社區圖書館推展至全市各角落，藉由認證制度推展，擴大故事媽媽服務的 energy，提昇故事媽媽的榮譽感及素質，並推廣多元閱讀運動，為本市閱讀注入活水。近六年更結合「行動圖書館及故事媽媽列車」，讓書香與愛心陪伴孩子成長，「故事媽媽」成為帶領兒童多元閱讀的領航員，是高雄“城市閱讀”的品牌；本館書香推手志工團對推展書香城市貢獻卓著，榮獲2009年高雄市第13屆績優志願服務團隊「金暉獎」之肯定。

高雄市自2006年起連續6年舉辦「全國故事媽媽大會師」活動，不僅打造高雄成為全國故事媽媽“心靈”的故鄉，最重要的是用「愛與分享」讓全臺灣辛勤耕耘「說故事」的故事媽媽們，匯聚一堂，共同分享與交流，凝聚並擴大全國故事媽媽的能量，持續用實際的行動，為我們的孩子開啓更多通往美麗、幸福之窗，藉以建構新時代的臺灣文化。

## 七、強化讀書會之經營及發展，推展全民閱讀風氣

本館「知性書香會」於1987年創立，首開公共圖書館成立讀書會風氣之先，並帶動民間成立讀書會，讀書會越來越多，但往往成立的快速、「倒會」的也快速。為建立全市各讀書會密切溝通，以實際了解各讀書會的現況及特性，2005年委託文化愛河協會舉辦「高雄好讀書—書海點將榜」讀書會現況調查，歸納統計結果仍持續進行運作的讀書會共80個，在收集到的126個讀書會資料中，約佔63%。為進一步了解讀書



會的運作情形，並委託高雄大學盧昆宏教授進行本館知性書香會實施現況之調查研究，調查結果顯示參加讀書會的人口多集中於41-55歲的家庭主婦，學歷大多是大專院校，其中閱讀人數比例又以女性的85.8%居多，而參與讀書會主要目的則在於享受讀書樂趣、增進知識學習及拓展人際關係等。以上兩項調查結果及建議，對於讀書會資源整合暨未來經營發展，均有極大參考價值。

為推動讀書會永續經營及蓬勃發展，本館於2005年重新制定輔導及獎勵措施，主動協助各讀書會的成立及發展，提供讀書會交流及發表平台、協助購書優惠、舉辦讀書會聯誼及領導人培訓、開放各社區分館提供讀書會聚會之用，並設立各項獎勵機制，廣邀市民們一同參與閱讀。2005年12月於高雄市政府中庭舉辦「2005城市閱讀嘉年華—讀書會博覽會」，邀請本市30個讀書會團體展出讀書會相關資料，每日並由不同讀書會舉辦導讀講座並帶領民衆一起閱讀、探討，藉由觀摩方式，提供民衆更寬廣的閱讀視野，並可選擇加入自己喜歡的讀書會，藉以號召全民參與閱讀。

2006年至2008年，時任文化局詩人局長王志誠（筆名路寒袖）推動城市閱讀運動，發起「與局長讀書」及「與作家有約」活動，每個月都抽空逛書店親自撰寫讀書心情，藉此與讀書會或市民朋友們共同分享，並開放有興趣的讀書會面對面共讀該書（每月1-2場），另邀請該書作者來高雄和書友互動、對談，分享創作經驗（每月邀請一位作家），由王前局長一步一腳印的深入各讀書會，總計共40場次，1500

多位讀書會伙伴參與，實際帶領讀書會共同閱讀成長，並能與作家有約，興起讀書會之閱讀熱潮，具有實質扎根的意義及深遠的影響。2007年起，陳菊市長亦發起「與市長讀書」之活動，針對弱勢族群的閱讀共舉辦4場，開首長親自帶動城市閱讀之風氣。

為了兼顧多元族群的閱讀推展，本館經常舉辦研習活動，如：2005年「推動銀髮族親善閱讀人才培訓研習」、2007年「新移民女性閱讀與口述歷史種子研習營」、2008年「樂齡（銀髮）讀書會帶領人培訓」、2009年「高市圖知性書香會成長」活動、2011年與高師大合辦「331終身學習行動推廣計畫方案一：市民閱讀素養提升方案」，以及與彩色頁女性願景協會合辦「331終身學習行動推廣計畫方案五：南區讀書會推廣行動嘉年華會」等。

為提供精彩與多元的城市閱讀活動，推動市民終身學習與心靈成長，2009年起，於總館中興堂每週六下午舉辦「城市講堂」系列講座，邀請重量級藝文、管理、品味等各領域之名人蒞臨，如李家同、洪蘭、小野、郝廣才、九把刀、王文華、蕭青陽、孫維新、吳寶春等近百位與高雄市民演講及對談，拓展市民寬闊視野豐富生活內涵，此活動舉辦至今高雄企業界亦共襄盛舉，總贊助活動經費已超過2百萬元，自舉辦以來，中興堂 380個座位經常爆滿，為高雄市民開啓閱讀新視野，深受市民稱譽。



## 八、充實數位學習資源，達成「24×7」的理想目標

根據聯合國教科文組織1994年公共圖書館宣言，公共圖書館是地方的資訊中心，備有各種知識及資訊，供民衆取用，由於網際網路及資訊技術的快速發展，使得民衆對於知識與資訊的需求發生極大的改變，本館在市府的支持下，2009年至2013年進行「數位圖書館導入計畫」，每年投資近千萬，總經費近4,500萬，進行外購電子化資源、互動式讀者服務平台管理系統(Web 2.0)、整合性知識服務智慧型主題地圖(Knowledge Map)、圖書館自動化更新計畫(大高雄縣市合併系統建置)，以及數位學習平台建置作業。

在充實數位學習資源方面，除運用國家圖書館、國立臺中圖書館現有全國共用數位資源外，本館再提供包含語文學習、法學、台灣人文、生物、歷史及電子書等22種資料庫，讀者可透過網路，一天24小時，每週7天不間斷的自我學習；達成「24×7」此一圖書館經營上最理想的服務目標。自2008年起，更結合網路以積極行銷高雄在地文學與作家，將館內已蒐集的紙本資料轉化成數位資料，建構「文學作家作品主題網」，展現的內容有多項創舉，如：1.闢有城市作家的影音專區，已有115位作家的訪談錄影資料，生動呈現作家的丰采；2.文章內容及原書重現提供閱讀，目前收錄 1,400冊著作的書影及基本資料、200篇作品全文、199篇作品原書掃描；3.文學家駐館講座透過網路現場直播，已有超過百位作家駐館講座全程錄影；4.針對個別作家提供影音、電子

書、著作目錄、文章、訪談實況，已完成90本多媒體電子書；5.文學專區的介紹，目前總共建置了182位作家資料；6.建置英文網站，以方便國際人士上網瀏覽，將高雄文學與國際接軌，讓全世界的人都能欣賞到高雄文學之美。以上數位資料內容豐富而多元，將高雄文學的特色展現無遺，這項成果可說是國內文學館舍中，針對城市作家及作品建置數位典藏的先驅，形塑地方文學推廣與網路結合行銷的典範。

2009年起，為了讓故事媽媽的服務，更能無遠弗屆，在任何時候、任何地點都可以即時感受故事的魔力，本館製播「床邊故事：紅毛港有聲書」，以故事媽媽為主角，邀請專業編劇、錄音及數位發行團隊協助，以紅毛港或高雄在地民間故事為主，除了紅毛港傳奇故事永燃之豬、報時雞等外，亦收錄極富高雄在地文化背景的歷史或民間傳奇故事，包括半屏山傳奇、柴山尋寶記、馬卡道族的竹林傳說等，共錄製20集(每集15分鐘)，建置即時線上點選收聽的網站播放系統，亦可免費下載，隨著網路無遠弗屆的傳播效益，傳遞到各個角落。「紅毛港有聲書」參加2009年廣播金鐘獎，在705件參賽作品中，入圍「廣播劇獎」，並一舉拿下「最佳音效獎」，評審認為作品特性達到製作「聽電影」的品質，成了保存及發揚紅毛港文化的重要里程碑。而本館在推廣親子共讀的服務，更重要的是已經從被動等大家來圖書館，改變為「主動送到家」！透過網路，可以隨時隨地免費下載收聽，讓在地文化在孩子心中萌芽茁壯。



## 九、善用社會資源，提升圖書館服務

近年來，本館更主動與積極的運用社區資源，從2004年迄今，共獲得1億3千萬元的捐款。除「一人一書·幸福高雄」全民捐書捐款活動外，亦運用社會資源，協助本館購置程控式飲水機21台、各分館普設「書籍紫外線除菌機」、爭取民間捐贈9部車、在地愛智圖書公司贊助辦理高雄市早讀運動(2007-2009連續三年)、民間贊助辦理城市美學或城市講堂等活動，此外，在新總館興建計畫中，已有在地企業支持1億元的工程及設備經費，這是對本館最大的支持。

政府的力量有限，民間的資源無窮，善用社區資源將可提升圖書館整體服務，本館效法企業界中「飛輪效應」理論，當飛輪轉動第一圈時得花很大力氣，第二圈時還好，當你轉動到第五圈時，飛輪就會自動飛起來；我們秉持這樣的理念落實在勸募的活動中；在尋求企業主動捐贈的過程中，同樣的事情多說幾遍，就算口吃也變的流利了。接連10年獲MDRT（百萬圓桌會議）的游文伶也說過：「最好的武器就是你的鞋子」，因此，為了善用社會資源，除準備好的計畫外，勇敢開口並勤於奔走，讓高市圖亦因此而耕耘出勝利的坦途。

2006年8月17日聯合報高澎·文教版中，以「充實市圖，找錢部隊動員勸募」為頭條標題，報導本館在社會資源運用方面的努力，而這七年來，運用社區資源最大的收獲，除實質的捐書捐款外，我們也深切的體認並落實了莎士比亞所言：「斧頭雖小，但多劈幾次，就能將堅硬的

樹木伐倒」的道理。在全館同仁堅持「『路』就在心的方向」的理念之下，我們的努力終於獲得許多市民、企業及政府對圖書館的支持與肯定，我們除了感謝之外，也更加不斷的惕勵自己，將持續重視加強閱讀向下扎根的工作，促使各種圖書館的服務更貼近民衆，主動透過傳播媒體，將圖書館之現況及發展遠景公諸大眾，以形塑圖書館新形象，改善社會對募款之觀念，同時將以更積極的態度，營造與社區間良好的合作關係，並將規劃認養計畫，尋求及結合更多的民間資源，發揮與擴大圖書館的功能，以營造快樂閱讀成為臺灣文化社會中的一種新時尚。

## 十、建立永續經營機制，維持高績效服務團隊

本館歷經七年的變革與創新中，推展多元閱讀活動與服務，使用人次大幅成長，已帶動城市閱讀風氣；在服務質量不斷提升下，同時也帶給原已人力不足的高市圖極大的衝擊與挑戰，本館借鏡企業管理中「內部行銷」理論，以及激勵員工成就優質企業的實例，重視內部顧客的經營，建立永續經營機制，相關作為包括：推動學習型及教導型組織、進行標竿學習活動、成立各種腦力激盪小組、採取民主式領導，參與式決策、開放的溝通管道、落實品管圈、進行績效評估等等。為了進一步實際瞭解讀者在使用本館的滿意情形，以提升服務品質，每一年均會進行滿意度調查，在近二年(2009與2010)委託國立中山大學社科院民意調查研究中心進行「讀者滿意度調查報告」，結果顯示本館整體滿意度均在4.05分以上，介於滿意(4分)與非常滿意(5分)之間，顯示本館之服務普



獲市民肯定。

## 參、結論

### 一、最後一塊拼圖 —— 爭取國家圖書館南部分館的設置

長久以來，臺灣各項建設重北中而輕南，早已是個不爭的事實，在圖書館事業方面亦然。以區域而言：北部地區現有1,000萬人口，有國立中央圖書館臺灣分館暨國家圖書館2所；中部地區有575萬人口，有國立臺中圖書館1所，且刻正斥資20億元興建占地2公頃的新館舍；反觀擁有644萬人口的南部地區，並無任何1所國家級圖書館。進一步就國家級圖書館在都會城市分佈情形而論：國家圖書館所在地台北市有261萬人口；國立中央圖書館臺灣分館位於新北市，人口數389萬人；在101年國立臺中圖書館新館啓用後，臺中市263萬人口將享有2.5所國立級圖書館資源；而高雄市人口高達277萬，卻沒有1所國立級圖書館。

圖書館是資訊社會的心臟，亦是知識傳承與創新平台，尤其國家級圖書館，擁有豐富數位資源及實體館藏，目前3所國家級圖書館典藏之圖書、非書資料及數位資源近600萬冊(種)，政府所投資館舍興建費用即高達50億元，且每年挹注館藏經費更高達1億元。實非一般城市之公共圖書館所能比擬，且其大多數館藏資源僅限到館借閱，南部民衆亦無法共享，致民衆自我學習機會受到極大的限制，以及學術研究亦不足以

充分的支援產業的多元發展，進而影響城市競爭力及就業率。為了追求知識均富權及資訊人權，提升南部地區學術水準及弭平發展差距，國家圖書館南部館之設置，有其重要性及迫切需要性 -- 設置國家圖書館南部館，預估效益包括：帶來至少20億元的館舍興建效益、創造地方就業人口、50億元的圖書資訊服務資源，可滿足南部地區42所大專院校33萬名師生對於學術研究之需求，每年可創造至少100萬名的閱讀人口，並有效解決文化失衡現象，帶動產業發展，創造經濟利益，加速產業升級及轉型，促進城市的永續發展，更可改善自國民政府有史以來，在政治與經濟等各方面，長期之南北失衡的不公現象。

## 二、在逆風中前進，打造閱讀的天堂

王者之王第1屆商業周刊超級業務員大獎「旱地阿貴出頭天」，是堪稱楷模的典範：阿貴本名林文貴，滿手爛牌：「品牌倒數第二名、國產車銷售倒數第一、公司財務狀況不佳、銷售據點在窮鄉僻壤」，卻創下全臺最高銷售紀錄。高雄市一直以來就背負著“文化沙漠”之惡名，但在過去七年的歲月裡，高市圖堅持的服務理念就是「變革」 -- 改變舊思維的服務方式，主動的以「書」及「人」（故事媽媽、讀書會）去親近各階層及各族群的讀者，跨越空間（首創捷運圖書館、網路借書、異地還書等）及人力不足（夜間開館）的障礙，並且積極的與新科技產品（電子資源）接軌，秉持著企業管理精神，效法超級業務員的各種努力，所希冀的不外乎就是盡力滿足大高雄都的民衆，在心靈層次上的需



求，進而改造高雄市成為閱讀無障礙的天堂樂園。今年適逢建國一百年，國父孫中山先生曾言「吾心信其可行，則雖移山填海之難，終有成功之日；吾心信其不可行，則雖反掌折枝之易，亦無收效之期也。」過去數年以來，高市圖與讀者雙方已建立良好的互信與互賴關係，終使今日的高雄成為一個繁花盛開的“閱讀綠洲”，讓我們後代的子子孫孫，都能永遠保用一個貧富與資訊都無落差的公共圖書館。

### 參考文獻：

鄭呈皇(2006)。「回歸原點書〈做最有效的閱讀新觀念〉」。商業週刊，985期，頁114。

蘇士雅(2011)。「高雄市—逆風前行·打造閱讀天堂」。書香遠傳，94期，頁26-29。

蘇士雅(2010)。「圖書館達人—推展都會行動閱讀，施純福宛如最佳導演」。書香遠傳，84期。

彼得·杜拉克著；余佩珊譯(1994)。非營利機構的經營之道。臺北市：遠流。

高希均(2010)。「讓『閱讀沙漠』變成『閱讀綠洲』」。遠見雜誌，292期，頁108。

林奇伯(2010)。「25縣市閱讀競爭力調查」。遠見雜誌，292期，頁134-138。

林奇伯(2010)。「高雄市年年開新館，連捷運站都有自動圖書館」。遠見雜誌，292期，頁174-175。

胡釗維(2007)。「超級業務員回來了!」。商業周刊，1019期，頁102。

胡釗維(2007)。「第一屆超級業務員大獎：旱地阿貴出頭天」。商業周刊，1035期，頁24-30。

國立中山大學社科院民意調查研究中心(2009，2010)。高雄市立圖書館讀者滿意度調查報告。(高雄市立圖書館內部文件)

蕭富元(2008)。「逆勢破局--人人都是業務員」。天下雜誌，405期。

連秀敏(2011)。「高雄市立圖書館施純福館長，陶冶書香美感，傳頌人文熱情，營造新縣市幸福」。幸福高雄志工城市，9期。

施純福（2005）。建構高雄市成為書香城市-「一人一書·幸福高雄」的創意行銷。臺北市立圖書館館訊，23(1)，頁23-32。

施純福（2006a）。都會閱讀-從高雄推動城市閱讀運動談起。全國新書資訊月刊，88，頁9-16。

施純福（2006b）。創新·活力·大躍進的高雄市立圖書館之內部顧客經營。臺北市立圖書館館訊，24(2)，頁1-18。

施純福（2007a）。送書香到校園的多元化服務-以高雄市立圖書館為例。臺北市立圖書館館訊，25(1)，頁70-81。

施純福（2007b）。公共圖書館運用社區資源實例分享-以高雄市立圖書館為例。公共圖書館挑戰與學習。臺中市：國中圖。



施純福（2009）。高雄市以「故事媽媽」型塑城市閱讀品牌為全國故事媽媽建構「心靈」的故鄉。臺北市立圖書館館訊，26(4)，頁69-76。

# 創新及創意思考

王能平 宏範國際公司總經理

## 一. 前言

談到創新服務，我們就會聯想到街頭巷口到處林立的便利超商，臺灣便利超商，目前是世界密集度最高的地方，競爭也最激烈，因此，不斷推出創新服務及創新產品，帶給臺灣民衆生活上很大的驚喜與便利。

就創新服務而言，帶來的益處至有以下：

### 1. 創造新的機會

臺灣便利超商展現的高度創新活力，來自於高度競爭下生存壓力。在產品開發上推陳出新，尤其龐大通路數量，所造成的影響更大。7-11的city coffee已是全臺最大的連鎖咖啡，跳脫傳統咖啡開店的方式，讓我們可以在超商買到一杯熱騰騰的咖啡。便當、三明治等便利速食餐飲產品也不斷的推出新的產品及服務，又成就為超級的餐食連鎖業，為超商帶來龐大商機。

### 2. 改善、創新的服務和程序

傳統的雜貨店，受限於單店的經營規模及方式，只能固守原有模式，無法在產品及服務有更多的創新。便利超商如7-11，全家，萊爾富等，以現代化的資訊系統為骨幹系統，架構新的經營方式。



如便利銀行，可在超商提款或繳交稅款及停車費，此項服務，除了手續費外，還有來店客附加消費的商機。

### 3. 把問題視為轉機

7-11總經理徐重仁說：把顧客的不便利，變成商機。顧客的不便利能以創新方式提供產品及服務，如在網路訂書籍，到超商取書，節省到書店的來回交通時間。最早在超商賣雞蛋，因有過期時限問題，想到煮成茶葉蛋，一年的茶葉蛋銷售超過數億個，民衆隨時可以吃到有茶香味的茶葉蛋。

### 4. 快速、彈性、靈活

臺灣便利超商充份發揮方便、彈性、靈活、快速的特性，二十四小時的方便，彈性的服務，突破了過去繳費繳稅在金融機構的不便，創新靈活的多樣化產品，求新求變的精神，快速回應市場需求及生活形態的改變，造就了超商成為我們生活機能重心了。臺灣超商最早從引進美、日經營方式，也因為創新服務及產品的經營，成為美、日等國觀摹的對象。

## 二. 創新的意義、來源、障礙

### 2-1 創新的意義

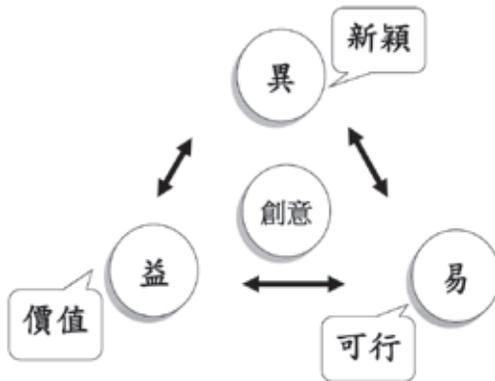
由臺灣便利超商見證了創新服務帶來的創新價值及意義。所以，我們了解創新的意涵是：是發現新的可能想法(點子)、作法(行動)創造

新價值。發現新的可能想法、點子，一般我們稱為創意，而激發創意思考往往是在面臨問題時，為了解決問題，找到新的可能想法方案。有了想法也必須有具體實行的行動，也就是執行力，達到並創造新的價值成果。

創新價值有三基本特性：新穎性、可行性及利益性(如圖1)。

也就是1.要有差異化的新穎性。2.要有容易可行性。3.要有利益價值性(包括有形及無形的價值)。

圖1：創新價值基本特性



## 2-2 創新的來源

環境的快速變動，過去的成功模式，現在往往難以適用，必須尋求新的突破，才能因應顧客的需求。創新的來源主要是壓力結構所激發出來的能量。從內部環境、外部環境的壓力結構，善用轉化能力與資源，



創新服務及產品，持續創新價值(如圖2)。臺灣地區公共圖書館的發展，從早期鄉鄉有圖書館的建立，再建置自動化系統，進而提倡空間改造計畫，由硬體的建造建置，再到經營創新服務的軟性服務提升經營，為了回應社會結構的改變、多元文化的多元需求、科技改變圖書生態，必須重新思考圖書館的創新經營服務了。

圖2：持續創新價值



## 2-3 創新障礙

個人層次：

### 1. 經驗：

個人的長久以來的工作經驗，早已駕輕就熟了，舊經驗慢慢也形成了我們牢不可破的心智模式，最常見的現象：「以前我們都這麼做的!」「這樣做好好的!為什麼要改變?」「只要我把工作做完就好了!」

### 2. 習性：

經驗形成了我們習性，更不斷累積我們有形及無形的作業模式，這些作業模式在原有框框中思考，最常見的習性是以個人喜惡為出發點，沒有思考服務對象的真正需求，這種習性的根深蒂固，很容易拘限創新的來源。

### 3. 動機：

動機影響創新的每一過程，動機決定創新的成敗。動機的引發來自參與者，對外部環境的體認感受程度。每個組織的改變一定要有發動者，願意主動提出創新的服務及作法，尤其是單位的主管，俱有發動者的優勢，也有鼓勵及支持單位，勇於創新改變的勇氣及力量。因此，動機的啟動與否，關係到創新經營的成敗。

組織層次：



## 1. 環境因素：

目前公共圖書館面臨三不足：人力不足、經費不足、館藏不足，資源缺乏，又要肩負提供生活資訊、推行社會教育、提高文化水準、改進生活素質、實施全民教育、建立書香社會的使命。

## 2. 組織文化：

創新的關鍵在於組織文化。僵固的組織文化，直接阻礙創新的各種可能性。封閉的氣氛，讓組織文化有種窒息的感覺，難能伸展開。所以，組織文化能否塑造一個較開放的環境，讓大家可集思廣益，接納不同的意見，甚至容許創新作法過程中的錯誤，皆影響到創新的成敗。

## 3. 領導風格：

組織的主管領導風格直接影響到創新，一個墨守成規的主管，是創新最大的障礙。主管領導風格趨向保守型，同仁行事也會傾向少做少錯的心態。保守的人，心是封閉的，思惟也易僵化，束縛較多，難有開創性的作為。一個活力創新的領導者，心胸是開放的，願意去嘗試不同的作法。且以身作則帶動單位的改善改變。

## 三. 創新服務的經營

創新服務的經營，首先選擇創新服務的著力點(切入點)，每一著力點皆有優點及缺點及最適用的創新，最適著力點，非一體適用的方法，創新服務取決於各組織的風格及資源。哈佛大學 唐納·薩爾教授在<成

功不墜—最適者再生>提出經營五架構做為創新經營的方向：

- 價值：創新價值的信念。
- 架構：創造顧客需求及滿意。
- 流程：系統化、標準化、合理化。
- 關係：建立及強化關係。
- 資源：善用整合資源。

### 3-1 創新服務-創新策略(架構)

創新的策略架構，將影響未來方向。在決定經營策略方向，必須先檢視內部資源及外部環境資源，有利及不利人文性、地理性、區域性的外部環境條件為何？內部有那些的優勢條件、劣勢條件有那些待克服的，機會點及威脅點，皆要清楚明白。事前做好利弊分析，明確掌握創新的焦點方向，對內對外易於溝通。以南投文學館為例，收集整理南投縣籍文學家，從民國50年迄今的文學出版品，總共400多冊書籍。包括文學家的手稿、文具、書籍和相關背景資料，讓民衆了解文學家的作品，也進一步走進創作者的心路過程。也是從文學孕育到文化傳承的創新出發。

### 3-2 創新服務-整合資源

資源轉化、整合及活化，進而創造服務新價值。鄉鎮圖書館經營的困境，經費短缺外，人員流動大，圖書資源稀少，必須重新盤點地方相關資源，如學校團體的圖書資源為何？如何有效善用彼此資源，達到



最大的效能功用，地方資源的特色有那些，如何有效的結合閱讀活動資源。整合資源進而創造持久性服務優勢，必須花時間、繁複的溝通及協商，但背後必須有明確的策略方向，才易達到預期的效果。例：虎尾圖書館，從魚市場變圖書館，是空間資源的改變，帶來許多的創新服務機會。

### 3-3 創新服務-改造流程

流程的創新改善在服務過程每一細節。流程包括內部流程及外部流程，內部流程的運作，我們常習以為常的想當然耳，忽略了改善創新的可能，其實內部流程的改善是外部服務的延伸。例：內部圖書有效的更新及整理，讓讀者能更快、更精準的找到所要的資料及訊息。所謂魔鬼藏在每個細節裡，服務的每個細節，只要用心觀察讀者的問題及需求，就可以找到改善創新的改造要點。

例：臺北市市圖長期逾期圖書，除了以電子郵件、手機簡訊及書面催還外，原來以手工撥打電話—但常因讀者作息不同，家中無人，多次耗人力，成效不佳。特別加強建置市話語音催還服務，除了內部節省人力、物力及經費外，外部效益也提供讀者即時性、配合讀者作息催還，方便性及效益性，更能達到節能減碳無紙化。

### 3-4 創新服務-強化關係

強化深化內部關係、外部顧客的關係以及延伸夥伴關係(志工)。圖書館除了有形的圖書資訊相關資源外，其實也是經營一個平台，有實體

的空間與圖書資訊資源，但也可透過網路經營社群關係。

就內部關係而言，如何激發團隊同仁能主動發掘問題與機會，成為人人皆是改善創新提案及執行人，成為一個活力有創意的伙伴團隊。建立外部連結關係，除了既有的顧客服務的強化外，也能透過不同活動方式，服務新的顧客。例2008年金融海嘯，美國失業人口增多，圖書館就有了創新服務內容：如增加履歷表網站、擴增就業資訊、開發就業資訊檢索、就業講座等。也針對失業民衆：利用網路進行生涯資訊檢索、如何填寫就業申請表格及上網技能培訓。

### 3-5 創新服務-重塑價值

組織內部同仁對創新服務的價值共識與認同，影響到創新服務的成效。每個地區圖書館的設立條件不同，除了所負責的基本功能滿足外，也應該重新思考地區圖書館如何重塑新價值。如何利用已有的空間做有效的活化應用，強化圖書館更大的功能。

記得在為全國圖書館館員上課過程中，聽到一位學員分享：館長為了提升大家對工作的熱忱，帶領同仁學習美術、音樂、人文，參觀不同的單位，學習觀摩，讓同仁重新找到工作更多的價值，激發對生命工作的熱情，產生更主動的創新服務。這就是重塑價值所產生的無形影響力。



## 四. 創意SCAMPER思考法

S	Substitute 替換	什麼可替換？(服務、方法、人員…)
C	Combine 結合	什麼可結合？(流程、服務、資源…)
A	Adapt 調整	什麼可調整的地方？(空間、內容、服務…)
M	Magnify 擴大	可擴大些什麼？(功能、用途、…)
P	Put to other uses 應用	可應用在何地、何用途？
E	Eliminate 消除或減少	可以消除或減少嗎？(程序、
R	Re-arrange 重組	可以重新排列或組合嗎？

### 4-1 Substitute (替換)

可用什麼來替換？可否換功能、換方法、換地點、換規則？

替換法用在創新服務上，可以從平時我們一成不變的工作方式，加以思考，例如圖書館人員的不足，可否有計劃有系統化的組織義工服務團隊，用義工人員替代，也可引進新的創新思考法。

### 4-2 Combine (結合)

以不同事物/意見，結合成新的事物/意見。什麼事物可「結合」？什麼功能可「結合」？什麼意見可「結合」？

圖書館可以結合地域文化特色，或與學校圖書館結合共同推動認識地方文化的深度人文閱讀及探索。圖書館除了現有功能外，是否可有其他服務的功能，以現有空間功能思考其他可能的功能。若本身限於資源，應思考如何結合外部資源，讓圖書館這個平台更活化。

#### 4-3 Adapt (調整)

什麼可以「調整」？什麼可以「改進」？什麼可以「增強」？

若要得到新的結果，就必須有調整、改進、增強，要達到更快、更好、更有好感的服務成果，就必須思考現況服務上，有那些讀者較不方便的地方。例圖書陳舊已久，又無經費預算，是否必須增強勸募圖書資源為重點工作。

#### 4-4 Magnify (擴充)Modify 修改。

那些可以擴大、加大、延伸？

可以修改什麼？變得更有價值？

圖書館加些咖啡香或音樂會是怎樣的感覺？圖書館加些人情味的服務，又是怎樣的不一樣？退休人力的專業延伸，我們是否可主動去接觸開發，讓圖書館變成一個更活潑的平台，人盡其才，書盡其用。圖書館的價值，如何讓更多的人參與，讓更多的人應用，讓圖書館的功能功用極大化。



## 4-5 Put to other uses 應用，

除了這個，還有哪些用途？還能有什麼應用？改變用途會如何？

現有的圖書館空間及資源可應用在那些地方，或那些外部資源可結合應用我們的現有資源，變成創新的服務。例如：針對學習弱勢家庭，請義工協助輔導，提供課後協助等，或在每年暑假考高中或大學，考生到圖書館的意願高，可否擴大或調整空間及時間等。

## 4-6 Eliminate (消除或減少)

可消除或減少嗎？可簡化嗎？可縮小嗎？可省略什麼？什麼是多餘的？

習以為常作業模式，是否可重新加以檢討，如找書、借書、還書過程中，有那些還可以再簡化的，省略的，或在內部管理上，有那些行政上作業，可縮小作業時間及成本的，或是那些會議是多餘的，可合併可縮短更有效率的。

## 4-7 Re-arrange (重組)

可重組那些部份？組成部份可互換嗎？

創新有時把舊元素，重新組合，帶來了新的服務好感。例空間重新調整，帶給讀者會有新的感受。陳設重新組合也會帶給人新的驚喜。閱讀主題如單車活動結合閱讀主題，人文與體驗，都是可以作不同組合創新服務的。

## 五. 創新服務的基本要素

### 5-1 創新服務--有效的服務

圖書館的經營，面對多變的環境，已經不能再墨守成規，在核心業務推動外，也應思考如何為圖書館注入創新的服務，提供讀者不同的新感受，使讀者的需求能有效的服務。電子書的興起，改變了一般的閱讀習慣，但傳統服務方式，也有其意義存在，尤其在傳統與科技創新應用時代，圖書館也可找到新的著力點。針對顧客所需要的資訊及服務，能有效的提供，並為顧客解決問題及困難。

### 5.2 傾聽顧客：耐心的傾聽顧客的心聲，才能了解

有顧客才有我們存在的價值及意義。讀者的心聲背後，往往隱藏著許多可改善或創新的機會，讀者的問題或使用不便，就是我們改善的思考點。善用讀者的眼睛，用心傾聽他們的意見及心聲，除了提高顧客滿意服務外，也可找到創新的需求。

### 5-3 創新服務--快速的服務

更快、更好、更有價值的創新服務。讀者所需的服務，為了能立即快速的提供，必須重新檢討經常等候的時段，等候的因素是偶發的，或是經常性等候，從日常的作業狀況作分析，就可以找到解決問題的徵結點。

服務就在細節裡：每個服務流程中，皆是改善及創新的機會點，必須日積月累從點滴的改善，累積成整體的服務成果。



## 5-4 良好服務(SERVICE)的態度

S : Sincerity	有誠意 – 真誠的態度
E : Efficiency	有效率 – 快捷的處理
R : Readiness	有準備 – 充份的準備
V : Value	有價值 – 正面的效益
I : Information	有資料 – 有用的資料
C : Courtesy	有禮貌 – 悅人的禮貌
E : Enthusiasm	有熱心 – 服務的熱心

## 六. 結論

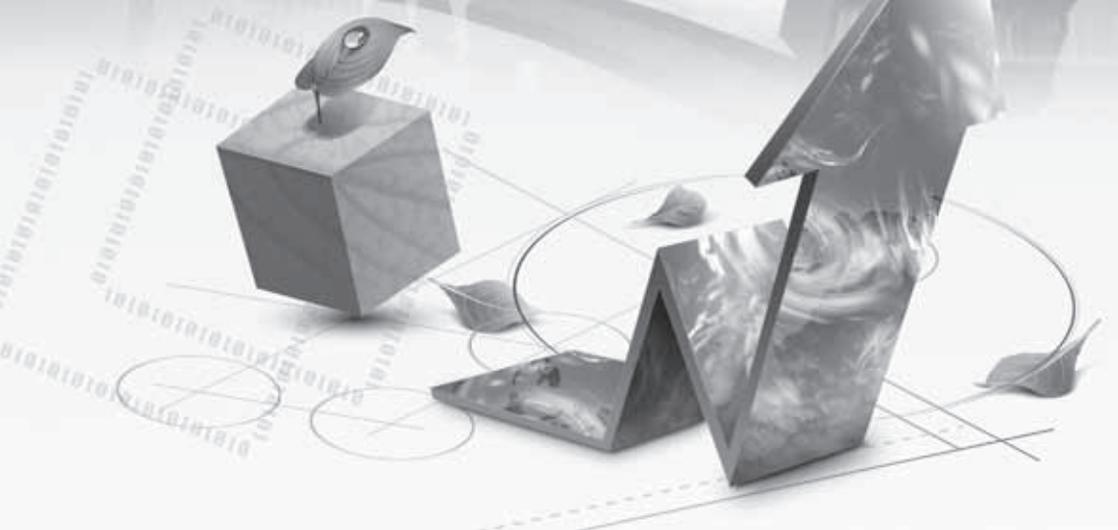
創新的源頭，其實是在每個人內在的"意願"，願不願意為目前工作，多花些時間觀察現況，進而思考改善、創新的可能機會。

圖書館的經營，雖然面臨許多的限制，如人力、經費、資源、空間……等因素，經營也備感辛苦。但只要有心要改變，就會開始啟動創意腦，進行很多新的可能思考及嘗試，進而採取行動，創造新的價值成果。

與其天天抱怨，不如動腦想方法；；與其日日坐困，不如採取主動創新。

創新不是單打獨鬥，而是團隊的合作，大家共同為改善美好的閱讀環境而努力，共同去完成有用利益大眾的事業，是多麼美好與快樂的事。

# 空間規劃 與 閱讀推廣





創造閱讀天堂

# 改善閱讀環境理念與公共圖書館空間規劃設計與評估

吳可久 國立臺北科技大學設計學院副教授

## 1 前言

圖書館為了服務社會大眾、滿足使用需求，相當著重「資訊利用」與「建築機能」。規劃與設計此類著重機能性的公共建築時，通常有二個重點：一為管理與機能使用之經驗如何融入規劃設計方案，來避免未來實際建設成果不符使用，同時針對時代需求與變遷，提出新的規劃理念實踐；一為在公部門資源與制度限制下，圖書館員與設計專業彼此溝通合作，在可行之設計營建模式下，共創好的圖書館建築，而公共圖書館閱讀環境與設備升級計劃正提供大家努力共創好的公共圖書館之機會。

## 2 公共圖書館閱讀環境與設備升級之感想

臺灣鄉鎮公共圖書館建設起於「十二項建設」，隨著時代變遷與多元化需求，近年政府刻進行公共圖書館空間改造。從民國91-92年『921重建區公共圖書館經營管理金點子計畫』，到92-93年「公共圖書館空間及營運改善改善計畫」，及98-101年「公共圖書館閱讀環境與設備升級計畫」，臺灣之鄉鎮圖書館刻正改善其風貌。其中99年改善之評選結果為例，可看出臺灣公共圖書館未來可行發展端倪。



## 2.1 北中南東各區得獎圖書館之彰示

如圖1，各圖書館經過改善後，功能均有所提升，主要著重1.館員服務輔助與便利；2.讀者使用方便與美觀。



圖1 公共圖書館空間改善之影響因素與決策運作

改善過程中主要影響空間規劃之考慮因素如下：

1. 經費限制與館功能發揮：利用有限經費而最大限度發揮圖書館之功能。
2. 館員努力與軟體經營：館員設定軟體經營方向與努力之程度。
3. 圖書館功能定位：圖書館之服務功能界定與實際運作定位。
4. 城鄉差距與土地利用：城鄉地價差距及對土地、樓地板面積之不同應用方式。
5. 地方特色與複合功能競合：不同地方特色呈現與引入複合功能及活動之考量。

而在設計決策釐定時，主要影響因素為

1. 表現重點與成果展現：針對重點區域配合讀者需求以改善空間及呈現成果。
2. 整體經費與配比：整體經費限制下，以圖書館室內空間為主。
3. 其他經費配合：爭取地方部門不同經費投入，協力打造圖書館。
4. 附帶改善想法：藉由圖書館功能提升改善圖書館於周遭環境關係。
5. 設計施作水準：要求整體設計與新舊介面整合，避免零碎呈現與施作。

經由公共圖書館實際改善施作，有兩個課題可以檢視：1. 創造新理念圖書館之機會；2. 圖書館員及建築師合作創造圖書館之發揮。

## 2.2 新理念圖書館之產生機會

快速變化媒體網路對公共事務決策權產生影響，圖書館作為反應時代之公共事務服務介面，不可避免會受影響，也應該因應社會轉變，採用新時代之科學技術工法發展圖書館建築以反映時代。

主要著重

1. 讀者多元化使用觀點下之圖書館建築設計與實踐；
2. 智慧化圖書館建築與閱覽環境控制理念
3. 圖書資料複合呈現與資訊利用方式。



## 2.3 圖書館員與建築師共創設計圖書館

改善過程中，因圖書館建築是專業服務、功能性高的建築型態，具圖書專業訓練的圖書館館員，為滿足其圖書專業之服務與操作，對圖書館建築空間有特別之需求，並藉由設計過程中良好的理念溝通，讓建築師了解，而進行設計作業。

但是圖書館員與建築師往往因雙方知識獲取來源不同、心中信念不一致、企圖不同，因而產生雞同鴨講現象，而實際溝通時有認知差異，導致建築師不能完全了解或依照業主之設計條件而進行設計，造成後續設計成果有所偏差。因此如何能釐定設計條件並加強雙方的理念溝通，是相當重要的。

## 3 創意理念運用於圖書館

### 3.1 讀者多元化、高齡化、青少年之使用與服務

臺灣於1993年已經邁入高齡化社會，在2009年全臺灣已經有2,474,471人超過65歲，約為臺灣總人口數的10.69%，而身心障礙者為1,070,000人，約為臺灣總人口數的4.6%。當大多數人均或多或少的在身心方面有些許障礙時，公共圖書館除達成法規所要求之公共空間無障礙化(Barrier free)，應提升服務水準與層次，導入通用設計圖書館概念，趨往適合所有人均能便利使用之通用設計環境來發展，是有時代性、且符合高齡化社會之需求。

通用設計並不能真正做到讓每一個人都能使用，亦無法達到讓所有的人都滿意，但是其觀念希望設計可以朝這個方向努力，儘可能滿足多數使用者的需求，以達到「公平使用」之精神。因此考量弱勢團體使用圖書館，在規劃設計時應秉持的主要準則(rule of thumbs)如下：

(1).地面是平整且連續的

針對不同圖書館使用者之「移動自主性」，如何在節省館員之協助人力，促進使用者能自己獨力利用圖書館空間設施，此時地面平整且連續、無階差，將可供各式各樣人等使用。

(2).不同使用族群需求差異與共用調適

不同使用組群在使用圖書館空間時的主要訴求是有差異的。高齡者主要訴求體能之節省，照護兒童則在乎安全與容錯使用，婦女著眼於專業速率與服務態度，青少年在乎獨立與自我呈現。因此可利用空間分區來區隔不同使用需求。而對於不同族群共用部分如廁所、OPAC，則提供彈性可調整設施、或不同高度之座位及桌面，以利使用。

(3).障礙別差異與替代性感覺之彈性輔助

每一種障礙別之需求差異很大，無法一一滿足，因此圖書館針對不同障礙使用者所能發展出替代性的輔助方式，應至少提供一最基本之可行方案。例如聽障者會仰賴視線來輔助判別突然發生之事故，此時行進路線即不可過多轉折，避免聽障者視線被遮住產生撞擊。



#### (4).開闊的視線與直覺的環境認知

圖書館機能複雜且空間往往占地甚廣，因此空間及標示設計能夠讓讀者憑直覺即能夠通達所想去的藏書場所，且方便讀者辨識相關使用機能，是較佳的資訊環境設計。

#### (5).標準化實體空間與客製化資訊服務之介面整合

圖書館為滿足公共服務機能，以基本且均質之硬體空間(如模矩化藏書)做為服務平台是有效率且可調適的，然而對於不同使用者之差異使用，適當藉由館員形成客製化服務介面，而可彈性調整並容忍讀者之不同甚至錯誤之操作使用，較能達成通用設計之理念。

#### (6).避免耗費體能的設施及不容易起身之沙發

圖書館不是健身房，因此讀者使用之各項設施應力求省力。例如座椅是讀者最常使用，因此如何提供端正姿勢、好坐省力之椅席，是有必要的。

#### (7).簡單之態度與訴求文化意涵與舒適程度之滿足

通用設計是一種想要服務所有人的設計，通用設計圖書館並不是東處增加一項坡道，西處增加一處廁所就可以形成，應該仔細整合諸般使用者需求，找出最簡單、而且滿足文化意涵與舒適的設計。

### 3.2 智慧化建築與數位科技之運用

數位科技之開發，對傳統以利用實體館藏為主要資訊利用方式之圖

書館，產生重大衝擊。讀者不需到館借閱圖書，而可以電腦線上快速搜尋之方式，獲取多元且豐富之資訊。圖書館讀者與實體館藏書籍密切之關聯被隔斷，也導致圖書資訊界從新思索圖書館之基本功能，與探索讀者接觸資訊的新互動方式，

智慧圖書館的基本構想是利用通訊設施與數位科技來連結實體空間，各種智慧空間中電腦網路的實質節點可作為一個操作介面，使用者可漫遊於空間中，並利用使用介面作為隨時隨地獲取知識之窗口。實際設計以電腦結合RFID塑造出整合資訊與感測技術智慧建築，並利用網路將感測系統、電話系統、影像資訊系統、音效控制系統以及不同附屬系統利用網路連接，而採用模組化設施及行動控制科技，配合遍佈智慧型可攜帶式終端機，結合人造成語音，藉由無線射頻RFID辨識物件等技術，以提供使用者利用不同的溝通方式，針對使用者需求，隨時自動調適、提供安全回應的生活環境。而利用這些數位科技也改變人類對空間之認知與建築呈現的方式，從而改變了建築空間的型態及屬性以及空間意象，從細部空間/虛擬環境感知、建築空間/實體結合電子空間到數位城市/虛擬交流環境，均可促發新的圖書館服務方式與空間類型。舉例來說，利用智慧建築科技來塑造智慧圖書館空間，首先可呈現於兩個方面，一為知識共創空間；一為出入口管制空間；兩者皆可藉由數位呈現技術，而提升其功能。

在知識共創空間可有圓桌視訊會議、知識交談咖啡座、媒體資訊交換小組會議、資訊深度搜索研究小間等大小、功能不同類型空間。緣於



數位科技可針對小眾團體或個人分享需求，以數位媒體之呈現方式，利用不同尺度、多元投射方式來呈現資訊，例如利用軟性電子技術組合成大型螢幕，或是利用囊包式空間結合電腦數位呈現科技，將可使小眾團體或個人有特定的閱覽氛圍。這些新空間類型的產生，其實也挑戰公共圖書館管理與服務能力，而當群眾使用公共圖書館具有不同資訊溝通方式及空間功能模式之空間時，如何採用智慧化監控與管理，來回應讀者多元、多變之需求，是相當重要且前瞻之課題。

另一個出入口管制空間，鑑於圖書館是服務導向的建築類型，採用單一管制入口，並不見得方便讀者，如果結合數位投射科技，因應讀者喜好來創造虛擬歡迎入口氛圍，並提供讀者所需之資訊，也是具有創意性且可行之作法。此類虛擬實境或擴增實境技術，主要是利用人類視覺感覺之操作，而塑造實體空間與虛擬交融之感覺，一般為利用光線投影於牆面而改變物體之外在形象。在空間情境塑造，可以在多種入口處，投射出虛擬館員在入口歡迎讀者，而與讀者共同步入圖書館，並同時提供讀者所需之資訊，如入館新書、借閱資訊、以及同好邀請等。

總之，對圖書館讀者而言，圖書館服務介面之組成，是一個整合館員服務管理、書籍資訊典藏、及建築空間設施之軟、硬體綜合結果。智慧化圖書館利用數位科技，可提供不同社群讀者透過智慧圖書館服務介面，以多元之使用方式利用新型態之數位科技。

### 3.3 圖書館多元化、博物化之挑戰

數位科技對圖書館典藏資料亦產生革命性的衝擊，書籍中的資訊可以數位方式呈現，然而圖書館作為傳遞知識的介面卻仍然維持，也因此圖書館如何更改其書籍與資訊管理方式與設定空間型態，來滿足讀者多元化搜尋資訊與知識管理，將是重大挑戰。數位資訊技術改變資訊以實體書籍典藏之方式，因此將資訊載體亦分別往兩個方面推演，一種為藉由數位科技大量複製且傳播分佈，一種為單一檔案無複本之珍貴典藏。

第一種型態導致讀者不須親臨圖書館，即可接觸相關資訊。因此複本書在過去指的是同一個圖書館中的書籍重複購置，然而在今天範疇卻可指全世界中的圖書館中重複複本。也因此產生降低複本與館際合作之思維，落實於圖書館典藏空間，即為數館聯合收藏罕用書，並以另地、閉架方式典藏，當讀者以線上搜尋需求該書時，另以書車傳遞該書置相近的圖書館供調閱。

而數位科技另外解放傳統上書籍依照分類號排列典藏，以塑造順序供讀者調閱之方式。智慧圖書館的實體書籍組合與知識管理邏輯組合可分開，利用FRID技術可在廣範圍內搜尋書籍，因此實體資料的典藏將異於傳統方式，圖書館中書架可採用彈性組合方式，針對重點主題資源包含不同媒體如書籍、語音、視像資料，置放於方便使用者就近取用的位置，並藉助網路上其它館藏資源，形成「主題整合」之資料典藏整合方式，來提供讀者所需。在此「廣度」觀念下，對讀者而言，即時取得



所需資源比圖書館是否蒐藏該資訊來得重要，因此「隨手可得」的可及性，將成為重要指標也是新的挑戰。

數位科技另外引發搜尋「深度」之挑戰。針對單一旦獨特之珍貴典藏，所觸發兩個課題，一為圖書館需要發展具主題特色數位化資料，結合博物化、檔案化之實體館藏；一為圖書館員專家化服務及空間需求。

智慧圖書館將資料數位化後，可提供遠端取用，實體館藏可集中於密集書庫妥善保存，因資料的珍貴性往往來自於原件本身具有的歷史價值；因此圖書資料之博物化與管理應用，即成為重要課題，其所引發之效應包括圖書館的空間應設置不同類型資訊閱覽設施供讀者使用；鼓勵各地各類讀者使用圖書館，形成研究社群與小眾應用組織，並針對圖書主題重點來廣泛蒐集所需要資料形成主題研究中心。加拿大國家將檔案館及圖書館體系整合，已經說明該國對此趨勢之回應。

另一個隨著資訊科技的導入需要調整之重點，為重新定位智慧圖書館員之功能與教育，促其成為主題資訊利用專家，可以規劃適當的指導與教育課程，幫助讀者深度使用智慧圖書館之各項資訊服務。並在空間規劃上針對知識共創理念，強調讀者與館員的共同使用空間，空間配置可依主題別來思考人力配置，並搜集主題相關作品，導入展演場所概念，展示讀者作品以增加讀者的參與感，而提供讀者一個自我融入、並有館員精心營造主題氛圍之閱讀空間。綜上所述，智慧化圖書館將針對不同社群、著重個人情境、結合數位資訊利用之閱覽方式，以數位化作業、加值傳播、館員重新定位之服務，產生新的智慧圖書館空間型態。

## 4 創意人與管理人間的激盪

臺灣刻正將建築設計被列入文創產業中，因此需要檢視文創產業之創作特質與商業化機會交互運作下，上述新的圖書館空間概念，如何在建築師與圖書館員攜手合作共同設計新的圖書館空間。

「文創產業」(Creative Industries)是讓建築師(藝術家)與圖書館員(管理專家)共處，激發創意與共創火花的現代產業。因應文創產業中藝術「產業化」下，市場並非萬能，但沒有市場卻萬萬不能的特點，文創產業中的創意人(建築師)與管理人(圖書館員)都該因應產業環境改變，而調整自己感性與理性的一面與運作模式，且分析創意人與管理人(管理專家)在面對諸多市場的運作規則下形成的回應，與所形成之合作組織管理特色，來創造「創意加值，管理儲值」的臺灣圖書館建築與事業。

### 4.1 多層次作品定價下專案經理分工與創作人報酬

處於創意加值的世代，文創產業擁有「個人化」、「創新性」成為一個蓬勃發展的領域，常面臨曲高和寡的藝術作品也開始漸受大眾重視。在設計與藝術領域中所創作出來的作品，漸漸的衍生成為「文創產品」，這種產品所涉及的領域廣泛，在流轉的過程中，除了少數如畫廊與音樂會售票代理商，能藉由較單純的機制直接分配作品與服務外，其他如設計廠商、出版商、電影及電視製作商、發行商都是經由多樣的行銷創意投入，並透過大型的機制進行販售。因此，市場經濟下為藝術及



設計作品「定價」是文創產業公司所面臨之首要挑戰。作品定價並非由公司内部主管、專案經理唯一決定，雖然他們有第一階段之決定權，然而出手後，則在市場機制運作下，由諸多參與人(含消費者、觀眾、博物館等)所共同決定作品之最終價值(含經濟及藝術價值)。這種多層次作品定價立基於創作分工、選擇權機制與市場消費，然而創作者主觀之創作價值一轉為市場上客觀衡量，面臨著如何讓雙方滿意以及創作者收入的問題，常常超過創意人之想像，造成創意人無法衡量自己的想法與貢獻，並收取相對應合理報酬的現象。

#### 4.2 A、B咖名單間替代與管理人之品味風險

複雜的創意商品需要一系列的組裝並快速配送給消費者，因此在過程中通常得透過一家或數家公司完成，而此類公司只是一般利潤的追求者，創意商品的基本特質會不斷形塑公司間的交易，因著文化創意產業市場「無法預料」不完美資訊特質，創意人與零售商皆在作品需求量不確定的情況下工作，因此會產生如何選擇，及處理少數尖端客戶，及類似「無窮變化」的代替性產品問題，也產生誰在產品與市場間扮演品味代言者、支配性與負擔風險的角色課題。最終於創作團隊內部管理時，會針對不同市場需求及供需，而將創意人區分為A咖、B咖名單，當第一線之A咖無法滿足創作任務時，則由B咖進行創作。決定A、B咖是需要管理人來擔任社會品味代言人，其所需的眼光及專業知識，其實是高壓力與權力之工作。

#### 4.3 流行與時間就是金錢給雙方之壓力

流行在促銷大部分文創產品中扮演相當重要的催化劑，而文創產品是複合團隊之產出，也因此常需要多元人才在短時間密集合作，管理人必須在一定時間內完成所有專案工作之統籌及執行。因此A咖創意人時間能否配合即成為管理人所面臨合作之另一個挑戰，加上在專案執行後必須執行完畢，否則半成品無法獲利回收，以及訴求短時間內快速獲利之經濟依賴特質，均使得創作文創產品之時間管控異常重要，從而也對創意人與管理人之合作及默契，產生很大的挑戰。

#### 4.4 三級功能組織成員觀點差異與溝通

傳統企業通常依事業單位、工作性質、地域、產品等，切割成不同的部門，並區分出技術人員、管理經理與決策主管的層級制度。文創產業市場經濟快速變通現象，促使顧客對產品的整合性解決方案要求增加，也促使位於組織最上層的「決策者」，需要以創意的策略找到解決事情的方法，在不同創新策略的組合模式下，讓下面的員工能在最短的時間滿足客戶的要求。因此需要有「跨層級溝通會」(Skip Level Meeting)，從高階主管到低階的基層員工，可以直接面對面溝通，以防中間傳達訊息錯誤的機會，一來上意不會被扭曲，下情可以直接傳達給上司。

訊息溝通外，尚需留意世代差異與組織再造之課題。文創產業特別強調產品之立意觀點，然而組織中因應主管、經理與技術人員的專業分



工不同，不同年齡世代的觀點差距也很容易造成組織運作的阻力，因此「協調」可以說是專案團隊與組織內部很重要的執行步驟。然而，巨大快速變動需要「動態」組織，且在組織層級或特定部門推動變革，總會出現抗拒改變的人。此時，快速變革其實是讓人選擇願意跟上或自動離開，也是從事組織再造之機會。變動的組織管理，顯然是文創產業公司所一直面對的挑戰。

#### 4.5 產業組織整合與文化產業園區族群效應

由於創意製作的內化及個人化特質很難與制式、條規大型官僚組織配合，文創產品之製作便傾向集中於小型專業公司間整合，如果市場中各公司產品不太雷同，則可以將彼此競爭之公司整合成一個群體，利用不同產品特質及組織製作，產生族群效益。因此文化產業園區之推廣，可以變成為一個政府施行的策略。然而文創產品是由公司間的借由臂距原則接力合作，抑或何時該由公司內部資源填補整合提供，其實端看長期商譽、關係契約、監督成本等等參數影響。對於管理人與創意人如何協調在公司內、外而分別展現其才華及分工，是雙方合作之另一個挑戰。

針對上述五種現象，圖書館員其實需要能夠結合建築師形成工作團隊，其運作重點如下：

- (1). 激勵新想法、價值鏈與創意報酬
- (2). 容許探險與合作之工作設計

- (3). 促進團隊多元化與彈性A、B咖名單
  - (4). 讓員工發揮與時間管理
  - (5). 創造資訊知識匯流平台與促進溝通
  - (6). 可供良好冥思創意的空間與產業協調
- 將可以共創美好的圖書館建築。

## 5 結論

圖書館著重「資訊利用」與「建築機能」，針對時代需求與變遷，且在公部門資源與制度限制下，圖書館員與建築師溝通合作，在合作設計營建模式下，共創好的公共圖書館建築，有下列重點須掌握。

- (1).圖書館「轉型」表示一個新機會的開始與磨合契機。公共圖書館空間改善，提供一個機會，讓讀者與館員能夠共創一個臺灣二十一世紀新的圖書館空間與風貌。
- (2).高齡化之挑戰顯示臺灣社會變遷與價值觀之調適。從而引起發展新的公共空間服務架構，與探尋新的數位科技應用於圖書館空間之發展可能性。智慧化圖書館將全面更改讀者應用需求、圖書資訊典藏模式、館員定位與服務方式，而有斬新的圖書館建築空間。
- (3).文創產業特質與引發合作將改變管理人與創意人之角色定位。新的圖書館空間，需要新讀圖書館規劃與設計方式。在選擇權下之合理創作報酬、容許合作之工作設計、多元尖端人員甄



選、彈性時間管理、資訊平台與臂距原則合作組織規劃等因素下，圖書館員與建築師共創建築是一個高挑戰性的工作。

公共圖書館之閱讀環境改善，將可以藉由妥善的公共圖書館空間規劃設計與評估來創造新時代之圖書館建築與服務。

## 新移民服務從真誠的尊重開始-- 談公共圖書館的多元服務

傅濟功 國立臺東大學華語系副教授、圖書館館長  
臺東縣外籍配偶協會理事長(2006~2011)

### 一、前言～從一首歌《愛讓我知道》說起

#### 《愛讓我知道》

陌生機場 第一個寒冬 雨一直下  
望著 灰色 天空 忍住眼淚 有你緊抱著我  
我用微笑隱藏著寂寞 沒有後悔 永遠不放棄  
夢在前方 我們一起追求  
迎向陽光 握著希望的手 你用微笑溫暖了承諾  
沉默的我 守著每個黑夜 我於是學會了包容  
你給我力量 也給我希望 勇敢面對  
愛 讓我知道 這裡有家鄉一樣的溫暖 / 陽光  
雖然我不會表達 你也不用說  
讓我們在愛裡緊緊擁抱

這是一首由越南新移民陳鳳凰(公視越南語講師)作詞，王宏恩作曲的、十分好聽的歌。這歌詞讓我想起一位越南新移民告訴我的話：



『…來臺灣之前，我在胡志明市上班，經人介紹認識了我先生，他是一個不錯的人，為了追求更好的生活，我答應了先生的求婚。當我飛來臺灣，先生開車來小港機場接我，漆黑的夜晚，先生接了我直接開車回臺東。車子開在南迴公路上，山路彎彎曲曲好像沒有盡頭，荒涼又沒有人煙；一路上我又暈吐、又害怕，臺灣不是富裕又繁華嗎？怎麼會這樣，我就開始哭了…』

剛到臺灣，因為聽不懂這裡的話，感覺很辛苦，先生家人說話常常很大聲，當對我說話也很大聲的時候，我就會很委屈，有時就會掉眼淚，老公就對我說，我們是做農的，講話本來就很大聲，不是在罵妳，你不要動不動就哭…

…到臺東第3天，一大早有人敲房門，外面天還未亮，心中正疑惑著，就聽到婆婆在房外喊：我們做農要早起，趕緊下田了，要做的事很多…從此，我就開始學做農事，現在家裡的農事大多是我在做，有時，還會去幫別人做事，做一天有一天的工錢…』

這是我知道的、大部分嫁來臺東的外籍配偶的生活寫照，中低社經階層，除新家庭、新環境、及語言、文化的適應外，生活上大部分有經濟壓力，但是，只要公婆、先生及家人能支持接納，外籍配偶大部分都十分努力、認真用心的照顧一家老小、經營家庭、教養子女……

『…有時我會寄一點錢給越南的媽媽，臺灣的人會說，外籍新娘很愛錢，擔心我們寄錢回去，這是我賺的錢，我會告訴我先生，他也不反對，我覺得孝順媽媽是應該的…』

外籍配偶在最青春年華時嫁來臺灣，為許多家庭生養下一代、負擔家計、照顧家人，成為家庭及社會生力軍，我們本應對外配新移民及她遠在他鄉的娘家心存感恩，依人情之常，孝養長輩更是應當，國人卻常苛責猜疑外配新移民，我們是否能將心比心，看到外配新移民的努力及付出？

請您先想一想：

- 我們是否會對外配新移民貼上有色標籤？
- 是否以文化沙文主義要求新移民同化、融入在地文化，忽視其本身具有的文化？
- 是否認為外配新移民所有努力付出都是理所當然而不應求回報？
- 是否認為外配新移民都是教育程度低落、不事生產的族群？
- 是否認為新移民子女許多都有身心及學習的問題，而認為這都是新移民帶來的問題？

## 二、世界多元文化主義的興起

晚近西方國家的反省，在多元族群的社會中，如果任由「個人主義」及「自由競爭」發展，社會中的主流社群常會同化弱勢族群，導致弱勢族群消亡。故多元文化主義主張，在社會中的每一個人，皆繼承了自身族群的語言、文化、生物(性別及膚色)特質、是不能被羞辱、及代表著自身的尊嚴及權利。

如2001年聯合國文教組織發佈「文化多樣性普遍宣言」中所言：



1. 各群體、社會文化多樣性，是人類的共同遺產。
2. 我們有責任為下一代保存此文化多樣性。
3. 多元文化有助各式各樣的人類交往及社會凝聚。

故多元文化主義主張應尊重族群差異，承認少數族群的集體權利（語言、文化傳統、民族主權…），強調公平正義，多元族群間應揚棄競存關係、認同夥伴關係，主流族群對弱勢族群應積極的做到繼絕舉廢、濟弱扶傾。並朝人人具多元文化素養努力—即「能自我認同、相互尊重、互相欣賞、關懷弱勢等。」

### 三、臺灣是有多元文化特色的地方

臺灣的多元族群是在地的現象及特色，包括原住民、閩南、客家、外省等多元族群，在不同階段、不同時候進入臺灣。從20年前開始移入的外籍及大陸配偶，算是最新一代的來臺新移民。由於臺灣83年政府的「南向政策」，鼓勵臺商到東南亞投資，增加許多國人與東南亞國家人士的交流機會；另一因素為臺灣女性在學歷及經濟自主力提升、婚姻斜坡觀念影響下，不願屈就條件不如己的對象，及婚後可能成為無償家務負擔者等因素，而選擇不婚不孕，導致許多臺灣中低經濟階層男性婚配對象尋求不易，而在傳宗接代的需求下，許多人開始向境外尋求婚配對象，這是近20年來外籍婚姻新移民開始大量進入的主因。

目前，婚姻新移民人數約45萬多（內政部移民署，100年10月），約佔全臺人口的1.5%，已經接近53萬人口的原住民，而新移民如果加

上子女，人數已經遠超過第四大族群的原住民。

新移民的進入從20年前開始，民國92年達到最高峰，之後則增加速度趨緩，近3、4年則以每年約1萬多人數平穩增長。

臺灣婚姻新移民90%以上多屬女性，且多半於20出頭的年紀來到臺灣，正值育齡階段，加上，無所選擇的、大部份新移民來臺第2、3年級生養第二代，因之，現在新移民子女佔了同齡層臺灣出生人口的一定比例，像今年進入小一的新生中，即有七分之一是新移民第二代，可以想見，臺灣的族群樣貌及臉孔，將更多元…

目前來臺的婚姻新移民，最多的是大陸配偶（佔 66%、約30萬人）、其次是越南配偶(佔19%、8萬多人)、再其次則是印尼配偶（佔6%、約2萬多人）、接下來依序是泰國（佔1.8%、約8千多人）、菲律賓（佔1.7%、約7千多人）、柬埔寨（佔1%、約4千多人）（內政部移民署，100年10月）等等……大陸及外籍配偶來台滿一定時日即可申請國民身分證，已有一半以上的婚姻新移民持有中華民國身份證，成為道地的中華民國國民。

此外，臺灣引進外勞約20年歷史，在民國60、70年代，臺灣經濟開始快速成長，加上國民教育程度越來越高，許多基層製造業及需要體力的行業不易找到從事的勞工，因此臺灣開始引進「產業外勞」的需求；加上女性意識抬頭，許多女性選擇離開家庭勞務及照顧家中老弱的羈絆，於是出現看護工與家庭幫傭的「社福外勞」需求。民國八十一年政府通過「就業服務法」訂出引進外勞規範，開始了外勞在臺灣合法工



作的一頁。據勞委會統計，截至2011年十月，臺灣外勞人數已達42萬多人（產業外勞22萬多、社福外勞19萬多人），對這批為臺灣經濟發展作出一定貢獻、辛苦幫助許多家庭照顧老弱的外籍移工，國人實應尊重及保障其人權及權益外，對他們對臺灣的經濟及發展所做出的付出，更應心存感激。

在這塊土地上，多元的新移民族群，帶來豐富多元的語言、文化，這是臺灣可貴的文化資財。臺灣在多元族群交融之下，是新移民被同化、融入、置本身的母文化被忽視而隱默，亦或能展現文化生命各自的繽紛多采、共存共榮，端看臺灣社會如何看待與處理多元文化議題，尤其是主流社會是否能認同多元文化的民主本質，積極做到族群間互相欣賞、互相扶持，讓臺灣的多元文化特色，成為社會發展、進步向上的動力。

#### 四、外配新移民及子女在臺灣

##### （一）來臺婚姻新移民幸福嗎？

大部分來臺的婚姻新移民進入臺灣家庭，一開始，最大的挑戰是語言、文化及家庭適應，在適應的過程中，她們常會聽到的是：

「妳是我買來的，不聽話就送妳回去！」、

「笨死了，講的什麼國語，連這個都不會說，妳最好少跟孩子說話…」、

「不要出去，出去會被其他的外籍新娘帶壞了…」

從一入國開始，語言的隔閡使新移民產生適應在地的困難，部分新移民家庭限制新移民出外交友，使新移民的生活圈受到限制；但其中，也不乏新移民家庭給予外配充分支持、進入在地識字班就讀，順利展開在地生活的例子。

因夫家的期待與要求，有高比例的婚姻新移民來臺一年後即生養小孩，在未完全適應在地語言、文化及社會之時，即投入第二代的照養，面對人生另一波、除新社會適應外的初為人母的母職挑戰。

許多新移民家庭因為娶了外籍配偶，也會遭受鄰人及社會異樣的眼光，也會擔心家中的外籍媳婦會如人家說的離家出走，及碰到溝通問題及習俗文化衝突等；另外，臺灣社會及媒體也常會對外籍配偶族群貼上標籤，如：

「買賣婚姻易導致破裂家庭」、

「外籍新娘唯利是圖，只知寄錢回娘家」、

「外籍配偶子女將導致臺灣人口素質降低」等，

理性上，我們會覺得不應該歧視新移民，但感情上，對新移民卻常無法脫離負面的認知及印象。

來臺的婚姻新移民幸福嗎？接觸及服務許多新移民及家庭的臺東外配協會總幹事、副總幹事說：

「我認識的外籍配偶姐妹有50~60%婚姻不順利、生活不幸福或經濟有困難…」



雖然，婚姻幸福與否的看法標準難定，但是，異國婚姻的結合、婚前彼此認識的有限、語言文化的差異、弱勢的夫家經濟等，帶來的家庭適應挑戰一定比一般婚姻更大，新移民家庭需要夫妻雙方及家人更多的包容、耐性、及用心的經營磨合是可以想像的。

### （二）新移民及第二代的語文適應與學習

大部分的婚姻新移民於來臺約半年一年後，在地語言大致能溝通無礙，雖然新移民發音有母語帶來的特殊口音，用字遣詞無法使用或聽懂較難詞彙，但一般約在來臺一年後即能與人溝通無礙。如果曾上識字課程或日常用心學習識字者，則可有較佳的閱讀能力。

許多新移民來臺後因家境或環境，沒有機會可以上課學習，加上中文識讀及寫作有一定難度，無法流暢的讀跟寫，此項身為公民之基本語文工具使用，對新移民而言是一大挑戰，亦是新移民能順利適應在地與否的關鍵。

從多語能力而言，新移民則是各族群中之翹楚，除臺灣在地語言的掌握外，新移民多具母國一種以上的語文能力，因此，新移民的加入讓臺灣在地語言現象更多元及豐富。倘使新移民第二代皆能說媽媽的話，將使臺灣語文更豐富、培育更多多語人才，有助國民素質及國家競爭力提升，這都是新移民可以帶來的無形文化資財。

### （三）臺灣是婚姻新移民永遠的家

新移民飄洋過海遠嫁來臺，追尋人生的春天，希望在臺灣落地生

根；她們努力的學習中文與在地文化、努力持家、照顧一家老小、投入中低收入勞動業、填補部份臺灣低所得勞動業的勞力需求空缺、積極為生活努力打拼；從她們身上，你可以看到：年輕、健康、勤奮、勇敢、忍辱、積極，誰說他們不是臺灣社會活力的主要貢獻者？

#### （四）外籍配偶子女程度較差？

因新移民不諳在地語言及文化，國人常有因之認為新移民程度低落，懷疑新移民的母職能力，或因此以有色眼光看待新移民及其子女。

據夏曉鶻對臺北縣新移民第二代國小孩童的學業成就表現之研究，新移民子女在低年級剛入學時，較一般學童成績略差，中年級無差異，到高年級時的外配子女學業成就則略優於一般學童（夏曉鶻，2005）。以美國為例，除了移民潮帶來文化的衝擊與融合，讓社會產生具創造性的文化之外，研究發現，在美國，移民第二代的表現比原來在地住民的第二代優秀。這可以讓我們反思，我們常以偏見及有色眼光看待新移民及其子女，認為他們導致社會問題、及屬於有諸多常見問題需解決的族群，這皆是值得我們檢討及反思的社會議題。

### 五、公共圖書館應提供所有人公平無私的服務

1994年聯合國教科文組織公共圖書館宣言提到：「公共圖書館提供無私的服務，不因年齡、種族、性別、信仰、國籍、語文、社會地位而有所差異。…」



少數民族、身心障礙人士、住院病患、在監人士等，公共圖書館應針對他們需求提供特別的服務。…」因此，針對臺灣新增之為數不菲的大陸及外籍新移民、甚至對短期移工，公共圖書館應思考如何積極提供符合這些對象需求的相關服務。

## 六、公共圖書館展開新移民服務可以有的思考

### （一）新移民的問題及需求

以大陸及外籍新移民之在地生活適應而言，會面臨的現實問題與需求主要有：語言溝通及中文學習的需求、子女教養知識及課業教導需求、生活相關資訊的掌握需求、職業技能學習及找工作需求、人際關係疏離孤立、開拓生活圈之需求、休閒讀物及母國書報的閱讀需求等…。

### （二）新移民少用書圖書館的原因

以新移民而言，經常利用圖書館的比例不高，因新移民大多家務繁忙及有工作負擔，此乃是造成新移民無暇上圖書館的主因；此外，有一定比例的新移民中文識讀能力有限，會擔心中文書刊能否識讀的問題，還有，圖書館是否有吸引新移民讀書刊資料，及不熟悉圖書館的服務內容等，皆有可能是新移民少用圖書館的原因。

### （三）因應新移民需求的公共圖書館服務策略

因應新移民需求，圖書館可積極規劃服務策略：

1. 訂定館藏發展政策，蒐集購置多元文化資料，提供新移民需求的

母國雜誌書報。

2. 提供親子共讀、親職教養圖書資料及規劃相關活動。
3. 規劃新移民專屬服務空間，提供新移民所需書刊，營造歡迎新移民的空間氛圍。
4. 規劃新移民參考諮詢服務。
5. 定期辦理新移民推廣活動。
6. 規劃多語志工服務、建置專屬服務網站及多語文網頁等。

#### （四）公共圖書館如何推廣新移民服務

公共圖書館在規劃新移民服務時會碰到的問題如：如何吸引新移民來館？去哪裡邀請新移民？如何規劃出新移民有意願參與的活動？活動辦理時可以注意哪些事？等等…，公共圖書館的新移民活動規劃，建議可以考量如下事項：

1. 結合新移民相關社團及民間協會，新移民識字班等合作辦理，可以解決不知何處邀請新移民之問題。
2. 活動講師及相關承辦人員、即所謂跨文化服務者，應具備多元文化素養，始能同理新移民及提供適切的服務內容。
3. 掌握新移民需求，使能規劃具吸引力、新移民樂意參與的活動。因新移民大多工作及家務繁忙，推廣活動內容符合其需求，才有可能吸引其前來參與。
4. 新移民在地語文能力因人而異，儘可能提供多語資料，並請活動



講師及帶領人說話速度放慢，少用艱澀難懂用語，皆有助提升新移民活動參與的興趣及學習成效。

### 七、結語

公共圖書館的新移民服務規劃，可達到之效益：

- (一) 隨著時代變遷，圖書館規劃各類族群讀者公平無私的服務。
- (二) 提供圖書館圖書資源，協助新移民識字及學習，有利國民培力。
- (三) 提供新移民母職教養、親子共讀等書刊，有助於新移民子女教育及學習。
- (四) 提供新移民有興趣的休閒報刊及讀物，有助新移民在地生活適應。
- (五) 提供新移民母國報刊及資訊，建置多元文化共榮共享的友善環境。
- (六) 注重新移民及短期移工的人權及福利，有力提昇台灣注重人權的國家形象。

多元文化是現代人必備的素養，公共圖書館應提供所有人公平無私的服務，包含新移民及短期移工。公共圖書館的新移民服務，從真誠的尊重開始，只要真心和尊重就能找到方向…。

參考書目：

王雪齡（1997）。多元文化教育。臺北：師大書苑。

內政部（2003）。外籍與大陸配偶照顧輔導措施專案報告，內政部戶政司。檢索日期93年9月22日。取自：<http://www.rid.gov.tw>

內政部入出國及移民報告網頁/首頁/業務統計/統計資料。網址：<http://www.immigration.gov.tw>

陳美如（2000）。多元文化課程理念與實踐。臺北：師大書苑。

邱淑雯（2002）。從多元文化主義觀點談嘉義縣外籍配偶的識字教育。成人教育雙月刊，75：11-19。

邱淑雯（2002）。性別與移動：日本與台灣的亞洲新娘。臺北：時英出版社。

夏曉鶯（2005）。教育部94年度委託研究：東南亞新移民女性之子女教育處境與改進策略研究，共同主持人（主持人：吳毓瑩教授）

夏曉鶯（2000）。資本國際化下的國際婚姻－以台灣的「外籍新娘」現象為例。台灣社會研究季刊，39：45-92。

夏曉鶯（2002）。資本國際化下的「外籍新娘」現象。台灣社會研究叢刊。臺北：唐山。



創造閱讀天堂

# 公共圖書館－閱讀開始的地方

許慧貞 花蓮新象繪本館館長

## 壹、前言

我現在是一位小學老師，那可是經過一番很努力的過程，才爭取來的資格。成為老師之前，我曾經是一位兒童圖書館員，而這也是我之所以想當老師的一大原因。我想，兒童圖書館員這樣一份工作，對許多人來說應該是很陌生的，常有朋友不解於為何我如此執著於這樣一份工作，還因此千辛萬苦的去啃那些荒廢了多年的國數史地理化，只為了取得老師資格，繼續未完成的夢想。

在大學剛畢業時，曾經很幸運地進入一所私人兒童圖書館，高高興興地當起我的兒童圖書館員來。一如我大學時代的夢想，我可以給小朋友講故事、介紹一些很棒的兒童讀物給他們，想盡花樣引誘他們來看書，我一直堅定地相信一個愛書的孩子，必定有著更豐富的想像力與創造力，更重要的是，當閱讀成為一種嗜好之後，書將會是這個小朋友一生一世的好朋友，忠實地陪伴他長大。於是，我看著圖書館的小朋友們，慢慢地願意拿起書來讀，漸漸地敢上臺發表他們那些童言童語的讀書心得時，油然而生的成就感，自是不在話下。

可惜在當時閱讀風氣還不是如此鼎盛，我的兒童圖書館撐不了一



年，老闆就在不堪虧損的壓力下，宣佈閉館。其間，我的家人還慷慨相助，成立我的「小荳荳兒童圖書館」，結果其實是可想而知：一年後吹了熄燈號。當時的傷心與失望，使得我曾經因此離開這個我挺鍾愛的專業領域，進入私人企業的資訊中心工作。然而，混跡在大人的世界裡，總覺得少那麼一份輕鬆自在，我還是好想念我的小朋友們、我的兒童圖書館。每每經過書店的兒童閱覽區，看著一個個小小孩，端端正正地捧著書的模樣，總叫我有一股衝動，想跟他們一起分享手上的書，想告訴他們還有什麼更棒的書等著他們去看。也是因為這份難以言喻的失落，我決定要想辦法再回到小朋友們的身邊。

以前在兒童圖書館時，裡頭的小朋友們最常掛在嘴邊的一句話就是：「我們老師說……」想想學校總是有圖書館的，小朋友對老師又是如此的心服口服，更重要的是，它絕對不會倒店，那可真是一個推廣圖書館的好地方！於是，我很努力地丟履歷表想進小學教書，也終於讓我如願以償。

由於自己曾經是一個兒童圖書館員，所以當了老師之後，一心總想將自己曾經的專業介紹給我的學生：除了閱讀指導課的「認識圖書館」課程外，總希望學生們也能在我的課程中，有實際去利用圖書館的機會，尤其是與小朋友聊書，我衷心期待我的學生，能成為圖書館裡穿梭於書架間的閱讀高手！

2003年，因為先生工作的關係，踏上花蓮這片土地，認識了新象社區交流協會的理事長陳麗雲醫師，她在花蓮市興辦私人兒童圖書館，從

沒想過利益營餘，有的只是一份理想熱情，全心全意的經營花蓮縣的閱讀工程，希望能以「閱讀」，為地方的孩子開一扇認識世界的窗。我很慶幸自己有機會參與這項美好的希望閱讀工程，讓我能在學校的閱讀推廣領域之外，再開一扇社區閱讀經營的窗。

以下我將針對學校圖書館的閱讀經營，以及新象繪本館閱讀推廣活動，分別進行說明。

## 貳、明義國小圖書館的閱讀經營

成了小學老師之後的我，在班級一角規劃出小小的閱讀區，帶著學生們一起分享閱讀，領略兒童文學之趣，也算得上是我學生的專屬兒童圖書館員。98學年度，我意外地領受了教育部給我的大禮，我正式成為學校的閱讀推廣教師，沒想到當初天真又傻氣的梦想，會在19年後成真，那一刻，我真心感動得想哭。由於，曾經在兒童圖書館跌過的跤，讓我學會謙卑，也讓我學會等待。我知道到兒童閱讀的經營上，不是一蹴可幾的，很多孩子或許不會當下立即地在你的引導之下，愛上閱讀。但這種子有一天，確實會在機會成熟時發芽的，重點是在學習歷程中，隨時有人和他們聊書。一直以來，我擔任高年級教師的重大使命，就是以一個資深讀者的角色，著力於經營學生對文本的領略感受以及作者情意的傳達與導讀，我希望的是，孩子永遠會想去找下一本書來閱讀，我希望我的學生成為的是一位"讀者"。成為圖書教師的我，主要工作重點



如下—

## 一、建置不同年段的閱讀挑戰計畫

以小學校園的狀況而言，我們的讀者群分佈從一到六年級，不管在閱讀能力、或心智成熟度上，都存在很大的差異性；因此，每個年段的孩子，都該有屬於他們需要挑戰的閱讀任務，不應置於同一套閱讀標準下檢視。也因此，明義國小特別針對不同年段的同學，設計了專屬的閱讀護照：

1. 低年級「明義閱讀王」，目標是完成150本書的閱讀，重點在鼓勵低年級的小朋友廣泛閱讀，奠下閱讀根基。
2. 中年級「明義書香林閱讀盟主」，目標是完成80本橋樑書的閱讀，並為各班備妥推介之橋樑書單，重點在引導中年級的孩子透過橋樑書的閱讀，建立對文字書的閱讀信心。
3. 高年級「明義閱讀學院」，目標是完成50本少兒文學的閱讀，並為各班備妥推介之少兒文學書單，重點在經典文學與名家作品的閱讀推薦與引導，養成文學閱讀能力，並期使孩子帶著這份能力，面對日後人生課題的所有學習挑戰。

## 二、高年級少兒文學導讀計畫

針對「明義閱讀學院」的挑戰書單，由我隔週到五年級各班進行導讀工作，包含作者的簡介、各經典作品的創作背景介紹、唸讀精采段

落……等，期望藉此引發學生閱讀動機，進而樂意親近文本並閱讀之。

### 三、辦理「閱讀起步走」新生家長閱讀指導講座

配合教育部的新生「閱讀起步走」閱讀包發放計畫，辦理新生家長的閱讀指導講座。期待在孩子進入明義的初始階段，即可透過親子共讀，培養良好的閱讀習慣。

### 四、舉辦主題書展

商請書商或出版社蒞校舉辦主題性之書展，有助於孩子培養藏書、逛書展、書店之興趣。主題之安排，可配合學校總體課程而定。

本學年度特別配合「2009 行政院新聞局全國巡迴書展活動」，與瓊林書店共同策劃「閱讀城市·漫book在台灣」書香下午茶活動，除現場書展外，並配合學習單，引導孩子掌握逛書展的要訣。

### 五、與作家面對面

邀請專業作家、各行業之巨擘、有意願的家長蒞校演講，分享人生經驗，或是理念傳承，為孩子闢出前景、方向。

本學年度分別邀請了《台灣小兵造飛機》作者周姚萍小姐，與《烏龍院》漫畫家敖幼祥先生蒞校與學生座談。



## 六、圖書館利用教育指導

配合各科課程，融入文本介紹、資料查詢等圖書管利用指導課程，並利用寒暑假請學生到公共圖書館借書、逛書店、參觀文化局展演等，為孩子創造除學校場域外，更多元的學習空間。

## 七、班級讀書會

由校方採購共讀書目並設計學習單，提供各班導師利用彈性課程時間，引導全班共讀同一本文學，除了引領學生分享彼此的閱讀心得之外，期望孩子們於欣賞文學之餘，也能聽聽其他同學的看法，並試著與人分享心裡的感想。藉著討論活動的進行，期待學生也能試著進一步去領會隱含於文學之中的深意，體驗更多閱讀的樂趣。施行之後，各班老師反應熱烈，因此，採購共讀書籍也將列為學校圖書館添購館藏的重點方向，以應教師閱讀教學所需。。

## 八、資料匯集成書

關於孩子的發言、學習單紀錄、書目介紹、內容分享等，老師和孩子可共同整理，在學年結束前，匯集成冊，裝訂成一本書，由孩子自己設計封面、寫序，並請家長書寫「他序」，期待家長也能透過作品，參與孩子的心靈成長。

## 九、辦理閱讀桃花源記活動

結合地方優質企業商家，包括：遠雄海洋公園、7-11便利超商、麥當勞等，共同鼓勵花蓮學童每日閱讀20分鐘，期滿一年者，還可獲得縣府頒發的教育處長獎狀。

## 十、辦理花蓮縣閱讀成果展活動

透過動態的閱讀闖關活動，以及靜態的閱讀成果呈現，邀請學童家長共同參與，以創造更多親子閱讀話題。

## 十一、品格閱讀小書製作活動

結合各年段閱讀推薦書單，以及每月品格核心價值，設計成八格書，由各班老師及閱讀推動教師利用導師時間或彈性課程，逐月完成推薦書單的導讀以及核心價值的探討，並於學期末指導孩子以八格書為內頁，發展製成品格閱讀小書，並於期末舉辦作品比賽及觀摩會。期使透過閱讀，孩子得以內化書中人物的各項美好品格，思索自我人生價值。本學年度由五年級先行試辦之。

## 十二、寒暑假優良讀物推介

由閱讀推動教師分低中高年級，為孩子推介新近出版的優良課外讀物，並於假期後請各班教師薦送優良心得報告，期使每位學生能夠透過閱讀，持續關注新近出版作品。



## 叁、新象繪本館的閱讀推廣活動

我一直相當慶幸，自己在踏上花蓮土地的第一天，就認識陳醫師，並參與繪本館一路走來的各項活動。雖然，我名義上是新象繪本館的「志工」，是該被感謝的對象，但對陳醫師我卻有著深深的感謝，我常跟陳醫師說：「以前我開圖書館是賠了家人一大筆銀子，愧疚至今；而在花蓮，是你花錢創設圖書館給我玩，卻還常跟我說謝謝，真是太過癮啦！」我深深感謝新象繪本館賦予我的圓夢機會，以下是我在新象規劃閱讀活動主要重點—

### 一、創造多元的閱讀話題

一直以來，每年的新象館慶活動總是希望以閱讀為主軸，設計各種主題活動，期待能為花蓮帶來更多元的閱讀話題。以這兩年廣受矚目的祖孫周為例，早在2007年的館慶活動中，我們即推出『爺爺奶奶愛閱讀』活動，嘗試鼓勵爺爺奶奶也加入我們的閱讀推廣夥伴行列中。

我的兒子軒軒有一位「阿祖」（曾祖母）對他疼愛有加，記得阿祖在最後臥床的那半年裡，誰都不再搭理了，唯有軒軒的熱情呼喊，能讓阿祖打起精神來回應他。在我們舉家遷居花蓮時，阿祖總是殷殷期盼地等著軒軒和媽媽兩週一次回台北探望她，坐在躺椅上的老阿祖，雙眼總是空空茫茫地遙視遠方，似乎在回憶些什麼。

我的老奶奶終於還是走了，每每想起她生前的孤單落寞，總讓我心

中有著許多不捨。因此，當我讀到日本繪本的重要推手柳田邦男先生在《尋找一本繪本，在沙漠中……》（遠流）中提到「三讀繪本」的想法時，還真有那麼點兒恍然大悟的感覺：我怎麼就是沒想到把繪本介紹給我的老奶奶呢？

所謂的「三讀繪本」，也就是分別在兒時、為人父母之時以及年老時，以個人不同的人生歷練，品味出各異的繪本況味。許多的繪本，凝縮了最常被庸碌繁忙的大人所遺忘的事物，像是幽默、想像、生死、熱情、孤獨……等等。這些事情小孩兒似懂非懂，但走過人生歷練的爺爺奶奶們，讀來肯定另有一番深刻的體會了。

因此，為了花蓮的爺爺奶奶們，繪本館即發起「三讀繪本」的閱讀活動，讓這些美好的繪本，也能陪伴我們的老人家渡過豐富的晚晴時光。

## 二、經營少年讀書會

是的，你沒看錯，是「少年」讀書會！這部分甚至可以說是我這幾年來在繪本館著力最深的一部分。

為什麼我會想在「繪本」館裡頭帶領這樣一個讀書會呢？在我的想法裡頭，繪本至少是家長們可以陪伴共讀的部分，我比較憂心的反倒是升上國中的少年，少年們對閱讀的疏離，讓我想做這件事情。我期待能給這些在升學考試壓力下的小孩，創造一點兒不一樣的閱讀空間，不要讓他們的思考僅侷限於一張又一張的考卷之間，變成只會追逐標準答



案、卻不敢有一丁點兒自我想法的人。

帶了這一屆又一屆讀書會的孩子後，我發現在這般升學主義掛帥下，仍能保持閱讀習慣、且願意閱讀的小孩，個個挺有自己的想法：有的孩子提到他們的摸索、有的孩子提到關於夢想追逐的遲疑、有的孩子清清楚楚知道自己夢想的所在。

我很喜歡與孩子分享這一個重要且美麗的話題，誰說我們的孩子只能隨波逐流、追逐分數，我在想其實所謂「隨波逐流、追逐分數」的根本就是大人。如果，我們願意透過閱讀，帶領孩子探索自己可能的所在，透過對話，和孩子釐清自己心底最深處的想望，每個孩子都有希望築夢踏實的。

因此，在「繪本」館我帶領「少年」讀書會，我多麼期待中學生們的家長們理解：在升學考試的巨大壓力之下，我們的少年更需要閱讀。

### 三、寒暑假學習營隊

新象繪本館在辦理每回的寒暑假學習營隊活動時，懷抱的是給花蓮的孩子一個動態閱讀的學習機會，期待孩子能從這些精采的教師身上，找到滿滿的學習熱忱與樂趣，並從多元的學習中，尋找自己的最愛。所以，我們總是費盡心思的邀請曾經出版過書籍的重量級講師，讓後山的孩子有機會親炙作者，讓繪本館成為孩子在學校之外的另一個學習樂園！

#### 四、在地偏鄉的閱讀經營

花蓮為臺灣所有縣市中面積最大之縣市，由於地形南北狹長，雖然有依山傍海的美景，但南北交通極為不方便，加上失業、人口外移、單親、隔代教養等社會問題，資源的不足與家長教育水平普遍偏低狀況，因此造成部落兒童無論在課業學習、自我認同與文化刺激上，表現普遍呈現低成就與低自尊。剛到花蓮時，因為懷抱著圖書館員的夢想，一心想將書帶給所有偏鄉部落的孩子，我跟著陳醫師的行動繪本車，上山下海的帶著書往花蓮的各個角落送。

一開始，因為受限於經費，我們的「行動繪本圖書車」是由貨櫃屋改裝的，經過四年的努力，共巡迴花蓮四十八個部落，行進公里數可繞行臺灣十二圈。四年的閱讀推動過程，新象陪伴、鼓勵、關懷與尊重孩子，他們因閱讀累積知識，在延伸活動中看到創意發揮與想像力，在互動過程中學習禮貌，這樣的改變讓孩子中得到自信與自尊，彌補部落閱讀資源不足的遺憾。甚至有些特殊境遇的孩子更因新象的轉介或直接服務，獲得醫療、經濟、物資的協助。2009年，信誼基金會的張杏如執行長慷慨捐贈新一代的行動圖書車(這次可是有輪子的喔!)，取名為「小太陽ㄅㄨㄅㄨ車」，從此，新象將能更有效率地將閱讀的種子灑遍花蓮鄉鎮。



## 肆、結語—期許自己成為最好的圖書館員

在《北歐四季透明筆記》這本書裡，作者涂翠珊提到一位「最好的圖書館員」。那位「最好的圖書館員」整個人散發著一股朝氣，同時細心的關注著附近每一個民衆的可能需求，跟他對話互動，讓人的心也跟著亮起來，圖書館因為有他的存在，彷彿「活」了起來，更讓人想前往親近。當他將從工作了四十年的圖書館退休時，地方報紙上登出了消息，告訴大家，「最好的圖書館員」，即將在今天——二月二十九日退休，小城圖書館號召所有市民，一起用「借書」來慶祝他的榮退：

「今天請大家到圖書館，借比平常更多的書，以打破單日借書量的記錄，目標是要超過原本的單日借書最高記錄：4149本。」

看見這則消息，作者決定特別去多借幾本書，好參與「打破借書記錄」的活動，向「最好的圖書館員」致敬。走進圖書館，作者看見不斷的有人跑去跟他說話：

「我真的非常非常的謝謝你，一直以來的這麼好的服務…」一位太太這麼說。

「今天是你服務的最後一天，我們只想特別來看看你…」好多人這麼說。

在小城居民的熱烈回應下，「最好的圖書館員」退休當日借書量飆升至6672本。這是一個多麼溫馨美好的故事呀！主角正是我一直以來夢寐以求的第一線圖書館員工作。我期待且夢想著，來日當我從學校退休

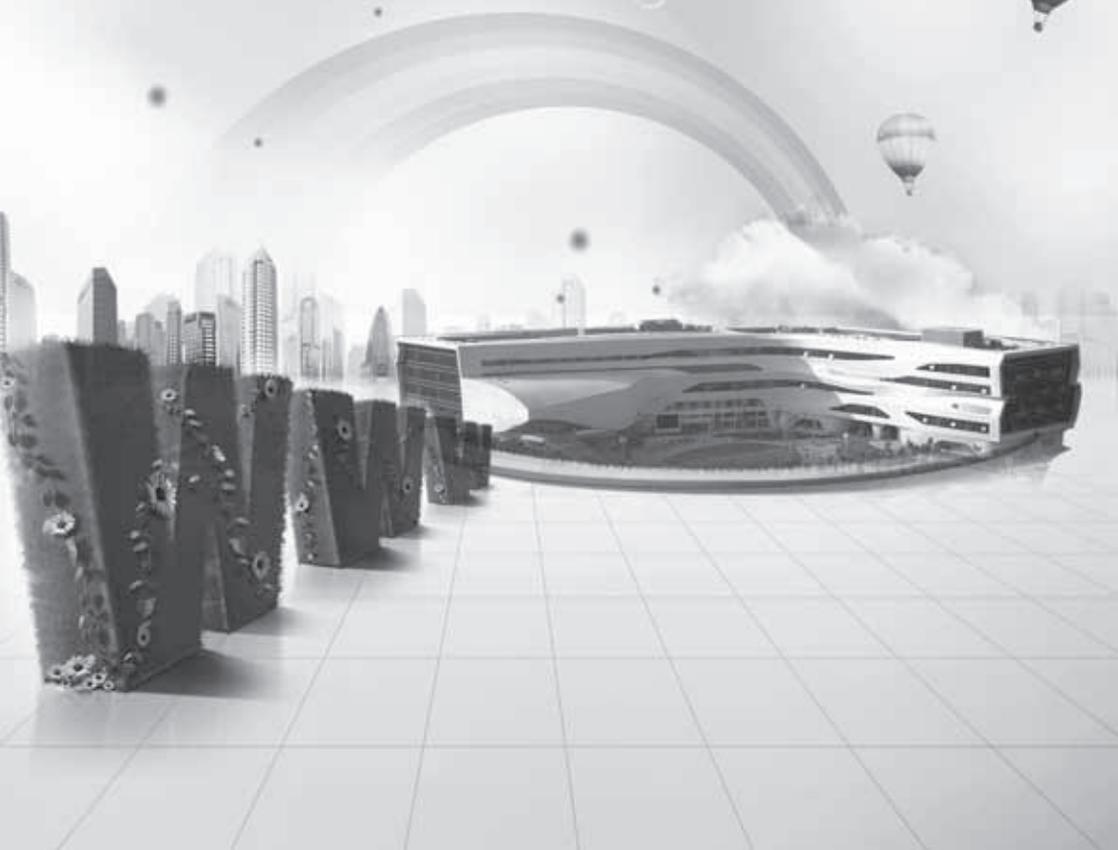
時，我的學生也能以這樣的方式歡送我離校。

僅以這個美麗的故事獻給第一線工作的圖書館員們！



# 創造閱讀天堂

# 附 錄





# 創造閱讀天堂



# 國立臺中圖書館辦理 「100年公共圖書館經營管理人才培訓計畫」

---

## 壹、依據：本館100年度施政計畫

## 貳、計畫目標

- 一、增進鄉鎮(市、區)長對圖書館營運相關資訊之瞭解，推動學習型組織落實地方文化建設，使圖書館成為民衆學習中心，營造書香社會。
- 二、因應公共圖書館流動率問題，加強培訓館員專業知能提升公共圖書館館員的服務熱忱，以提高圖書館服務品質，達成公共圖書館永續經營的目標。
- 三、強化縣市文化局（處）圖書館輔導鄉鎮圖書館功能及專業知能，提升公共圖書館服務品質及營運效率。
- 四、增進公共圖書館館員閱讀推廣的能力，誘發讀者的閱讀興趣，滿足讀者的閱讀需求，及培養讀者閱讀習慣。
- 五、面對當前面臨環境改變及數位資訊科技進步之衝擊，提升圖書館館員數位資訊素養服務功能。



六、印製人才培訓教材，作為圖書館館員在工作或進修上的參考。

## 參、辦理機關

- 一、指導機關：教育部
- 二、主辦機關：國立臺中圖書館
- 三、協辦機關：各縣市文化局（處）圖書館及鄉鎮圖書館

## 肆、執行策略

本計畫以鄉鎮(市、區)長、公共圖書館館員為對象，分層分期授課培訓，課程依對象區分為「閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮(市、區)長班」、「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班」、「公共圖書館卓越領導研習-科長班」、「公共圖書館經營管理研習-館員班」，召訓地方鄉鎮(市、區)長及公共圖書館館員，辦理研習，各項研習依實際需要由本館主辦或委由各縣市文化局協辦或共同辦理，並印製教材，供工作上運用參考，各縣市參與情形將配合考核機制列入教育部隔年補助參考。

- (一) 閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮(市、區)長班第一期：使具有對圖書館營運相關資訊之瞭解並落實地方文化建設，營造書香社會。

- (二) 公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第一期：為培養館長具有管理及行銷規劃設計相關能力，俾使公共圖書館的經營更臻精進，提高圖書館服務品質以達永續經營之目標。
- (三) 公共圖書館卓越領導研習-科長班第一期：針對縣市文局（圖書館）強化縣市文化局（處）圖書館輔導鄉鎮圖書館功能及專業知能，提升公共圖書館服務品質及營運效率。
- (四) 公共圖書館經營管理研習-館員班第一期：因應鄉鎮圖書館流動率問題加強培訓館員專業知能，提升公共圖書館館員的服務熱忱以提高圖書館服務品質。以跨縣市策略聯盟方式，辦理全國分區8場研習，館員可就近參加，節省舟車往返時間，增進偏遠地區館員參加意願。
- (五) 編印「公共圖書館人才培訓教材」。
  - 1. 彙整分區各場次「公共圖書館人才培訓研習」課程講師講稿，以及另依主題需要向相關學者專家徵稿。
  - 2. 編印「公共圖書館人才培訓教材」系列專輯，作為公共圖書館營運管理參考。



## 伍、經費來源及計算基準

- 一、經費來源：本館100年預算支應
- 二、計算基準：依中央預算編製辦法

## 陸、執行方式

- 一、閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮(市、區)長班第一期：本館辦理針對縣市及鄉鎮市(區)長辦理培訓。
- 三、公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第一期：本館辦理針對縣市文化局及鄉鎮市(區)圖書館館長辦理培訓。
- 四、公共圖書館卓越領導研習-科長班第一期：本館辦理針對縣市文化局(圖書館)科長級及相關承辦人員辦理培訓。
- 五、公共圖書館經營管理研習-館員班第一期：以跨縣市策略聯盟方式，委由各縣市文化局協助辦理全國區8場研習，館員可就近參加，節省舟車往返時間，增進偏遠地區館員參加意願。
- 六、編印「公共圖書館人才培訓教材」。
- 七、全程參與研習活動者發給證書。

八、執行期程：

年 月 步 驟		100 年									
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1	課程規 劃										
2	活動企 劃書擬 定										
3	發文文 化局										
4	文化局 擬定分 區培訓 計畫										
5	計畫審 核經費 核撥										
6	辦理活 動										
7	成果彙 整										
8	經費核 銷										
9	人才培 訓教材 編印										

\* 將視實際執行情況調整時序



## 柒、分區辦理場次表

區別	涵蓋縣市及鄉鎮圖書館
第 1 區	基隆市：中山區、中正區、安樂區、七堵區、仁愛區、信義區、暖暖區
	臺北市：臺北市立圖書館及各分館
	連江縣：東引鄉、北竿鄉、南竿鄉、莒光鄉
	金門縣：列嶼鄉、金寧鄉、金沙鎮、金湖鎮
第 2 區	新北市：石門區、金山區、萬里區、汐止區、平溪區、瑞芳區、淡水區、三芝區、石碇區、深坑區、雙溪區、貢寮區、坪林區、八里區、五股區、蘆洲區、三重區、永和區、中和區、新店區、新莊區、林口區、泰山區、板橋區、土城區、樹林區、烏來區、鶯歌區、三峽區
	宜蘭縣：大同鄉、南澳鄉、蘇澳鎮、三星鄉、冬山鄉、羅東鎮、五結鄉、員山鄉、宜蘭市、壯圍鄉、礁溪鄉、頭城鎮
第 3 區	桃園縣：蘆竹鄉、龜山鄉、大園鄉、八德市、桃園市、中壢市、觀音鄉、新屋鄉、楊梅鎮、平鎮市、龍潭鄉、大溪鎮、復興鄉
	新竹市：新竹市文化局及各區圖書館
	新竹縣：湖口鄉、新埔鎮、新豐鄉、竹北市、寶山鄉、竹東鎮、芎林鄉、北埔鄉、峨眉鄉、橫山鄉、關西鎮、尖石鄉、五峰鄉
	苗栗縣：獅潭鄉、泰安鄉、銅鑼鄉、苑裡鎮、三義鄉、大湖鄉、卓蘭鎮、三灣鄉、頭份鎮、竹南鎮、南庄鄉、造橋鄉、後龍鎮、頭屋鄉、苗栗市、公館鄉、西湖鄉、通霄鎮

區別	涵蓋縣市及鄉鎮圖書館
第 4 區	<b>臺中市</b> ：臺中市文化局及各區圖書館、大甲區、外埔區、后里區、石岡區、東勢區、和平區、大安區、清水區、神岡區、豐原區、新社區、梧棲區、沙鹿區、大雅區、龍井鄉區、大肚區、太平區、大里區、烏日區、霧峰區、潭子區
	<b>彰化縣</b> ：芬園鄉、社頭鄉、田中鎮、二水鄉、北斗鎮、田尾鄉、員林鎮、永靖鄉、大村鄉、埔鹽鄉、埔心鄉、溪湖鎮、溪洲鄉、伸港鄉、和美鎮、線西鄉、鹿港鎮、彰化市、花壇鄉、福興鄉、秀水鄉、芳苑鄉、二林鎮、埤頭鄉、大城鄉、竹塘鄉
第 5 區	<b>南投縣</b> ：草屯鎮、國姓鄉、仁愛鄉、埔里鎮、信義鄉、鹿谷鄉、竹山鎮、水里鄉、集集鎮、魚池鄉、中寮鄉、南投市、名間鄉
	<b>雲林縣</b> ：麥寮鄉、崙背鄉、二崙鄉、西螺鎮、林內鄉、斗六市、古坑鄉、蔴桐鄉、台西鄉、東勢鄉、褒忠鄉、土庫鎮、口湖鄉、四湖鄉、元長鄉、虎尾鎮、大埤鄉、斗南鎮、水林鄉、北港鎮
第 6 區	<b>嘉義市</b> ：嘉義市政府文化局及各分館
	<b>嘉義縣</b> ：溪口鄉、大林鎮、梅山鄉、竹崎鄉、民雄鄉、新港鄉、太保市、六腳鄉、朴子市、東石鄉、布袋鎮、鹿草鄉、水上鄉、義竹鄉、中埔鄉、番路鄉、阿里山鄉、大埔鄉
	<b>臺南市</b> ：臺南市立圖書館及各區圖書館、白河區、東山區、楠西區、南化區、玉井區、大內區、官田區、六甲區、善化區、山上區、學甲區、北門區、將軍區、麻豆區、新市區、新化區、左鎮區、後壁區、鹽水區、新營區、柳營區、下營區、佳里區、七股區、西港區、安定區、永康區、龍崎區、關廟區、歸仁區、仁德區



區別	涵蓋縣市及鄉鎮圖書館
第 7 區	<p><b>高雄市</b>：高雄市立圖書館及各區分館、茄萣區、湖內區、路竹區、阿蓮區、田寮區、永安區、岡山區、燕巢區、彌陀區、梓官區、橋頭區、仁武區、鳥松區、鳳山區、大社區、大寮區、林園區、大樹區、內門區、杉林區、六龜區、茂林區、旗山區、美濃區、甲仙區、三民區、桃源區</p>
	<p><b>屏東縣</b>：里港鄉、高樹鄉、三地門鄉、霧台鄉、九如鄉、鹽埔鄉、長治鄉、內埔鄉、瑪家鄉、泰武鄉、萬巒鄉、屏東市、麟洛鄉、竹田鄉、萬丹鄉、新園鄉、崁頂鄉、潮州鎮、東港鎮、南州鄉、新埤鄉、來義鄉、林邊鄉、佳冬鄉、琉球鄉、枋寮鄉、春日鄉、枋山鄉、獅子鄉、牡丹鄉、車城鄉、恆春鎮、滿州鄉</p>
	<p><b>澎湖縣</b>：白沙鄉、湖西鄉、西嶼鄉、馬公市、望安鄉、七美鄉</p>
第 8 區	<p><b>臺東縣</b>：蘭嶼鄉、大武鄉、太麻里鄉、金峰鄉、卑南鄉、達仁鄉、綠島鄉、延平鄉、鹿野鄉、東河鄉、海端鄉、關山鎮、池上鄉、成功鎮、長濱鄉</p>
	<p><b>花蓮縣</b>：富里鄉、萬榮鄉、鳳林鎮、壽豐鄉、吉安鄉、花蓮市、秀林鄉、新城鄉、卓溪鄉、玉里鎮、瑞穗鄉、豐濱鄉、光復鄉</p>
<p><b>備註</b>：原則上各縣市所轄鄉鎮市區館以參加排定分區場次為原則，如因交通等因素考量且鄰近分區場次尚有名額，亦可就近選擇其他分區場次參加。</p>	

## 捌、預期效果及效益

- 一、各項人才培訓研習活動，從先期規劃課程、建立師資聘用資料庫、到各項文宣作業一體成型，並兼具輔導鄉鎮辦理成果核銷相關事宜，全年度可培訓700人次以上。
- 二、分區以跨縣市策略聯盟辦理方式，公共圖書館館員就近參加，可節省舟車往返時間，增進偏遠地區館員參加意願。
- 三、館員專業知能培訓，可轉型為「學習型圖書館」理念，推展至全國公共圖書館，有助整體發展，創造圖書館多元服務機能。
- 四、深入了解全球發展趨勢，公共圖書館能及早因應，可開創未來發展及永續經營的目標。
- 五、編印「公共圖書館人才培訓教材」叢書，分贈各圖書館，除經驗傳承外，隨時解決鄉鎮圖書館工作中所遭遇之困難。



# 國立臺中圖書館辦理 100年「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班 -館長班第一期」實施計畫

- 一、依據：本館「100年公共圖書館經營管理人才培訓實施計畫」辦理。
- 二、目的：為培養館長具有管理及行銷規劃設計相關能力，俾使公共圖書館的經營更臻精進，提高圖書館服務品質以達永續經營之目標。
- 三、辦理機關
- (一) 指導機關：教育部
  - (二) 主辦機關：國立臺中圖書館
- 四、參加研習對象及資格：各縣市鄉鎮(市、區)館長 (年資2年以上館長為優先，各縣市推薦名額如附表)
- 五、研習時間：100年5月4、5日 (星期三、四)。
- 六、研習地點：維他露基金會館 (地址：臺中市雙十路一段123號)
- 七、報名作業
- (一) 報名日期：即日起至4月13日止
  - (二) 報名方式：
    - 1、由本館統一登入公務人員終身學習入口網站 (<http://>

lifelonglearn.cpa.gov.tw) , 認證研習時數計12小時。

2、將於開課前以E-mail通知報到。

- (三) 本案聯絡人：鄒湘瑛小姐 (TEL：(04) 22261105-922；  
FAX：(04) 22232521；e-mail：p222@ntl.gov.tw) )

八、經費：由本館年度經費支出。

九、其他

- (一) 各縣市參與情形將配合考核機制列入教育部隔年補助參考。
- (二) 全程參與研習活動者發給證書。
- (三) 參加學員請各服務機關給予公(差)假參加(主辦單位提供膳宿)。
- (四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。



十、課程表

100年5月4日(星期三)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:30~09:50	報到	輔導課
09:50~10:00	始業式	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
10:00~12:00	21世紀公共圖書館的發展趨勢	柯皓仁副館長 國立臺灣師範大學圖書館
	問題與討論 (Q and A)	
12:00~13:00	午餐	輔導課
13:00~14:40	二、組織關係－領導與溝通	劉廷揚校長 台北海洋技術學院
	問題與討論 (Q and A)	
14:40~15:00	茶敘交誼	輔導課
15:00~16:30	三、創新服務與圖書館經營	王能平總經理 宏範國際股份有限公司
	問題與討論 (Q and A)	
16:30	明天見	

100 年 5 月 5 日（星期四）		
時間	課程內容	主講人或主持人
09：20~10：20	四、打造樂活閱讀心城市！ 談高市圖的創意行銷	施純福館長 高雄市立圖書館
	問題與討論（Q and A）	
10：20~10：30	休息交誼	輔導課
10：30~12：00	五、打造樂活閱讀心城市！ 談高市圖的創意行銷	施純福館長 高雄市立圖書館
	問題與討論（Q and A）	
12：00~13：10	午餐	輔導課
13：10~15：00	六、國中圖電子書服務平台 未來的發展	主講人：林岳儒處長 凌網科技
	問題與討論（Q and A）	
15：00~15：10	休息交誼	輔導課
15：10~16：10	七、綜合座談及結業式	主持人：呂春嬌館長 國立臺中圖書館 與談人：林岳儒處長 凌網科技
16:10~	賦歸	



# 國立臺中圖書館辦理 100年「公共圖書館卓越領導研習 -科長班第一期」實施計畫

一、依據：本館「100年公共圖書館經營管理人才培訓計畫」辦理。

## 二、目的

- (一) 針對縣市文化局（圖書館）強化縣市文化局（處）圖書館輔導鄉鎮圖書館功能及專業知能，提升公共圖書館服務品質及營運效率。
- (二) 增進館員有關閱讀推廣活動專業知能，培養圖書館館員推廣及行銷規劃能力，提升全民閱讀風氣。
- (三) 結合資訊網絡，有效提昇各項數位資源運用效能，進行知識共享，增進閱讀的廣度。

## 三、辦理機關

- (一) 指導機關：教育部
- (二) 主辦機關：國立臺中圖書館

## 四、參加研習對象：（各縣市推派2-3人參加）

各縣市文化局(處)圖書館業務主管、儲備主管及輔導業務相關人員。

## 五、研習時間：100年6月28、29日（星期二、三）。

六、研習地點：國立臺中圖書館二樓研習教室

七、報名作業

(一) 報名日期：即日起至6月14日止

(二) 報名方式：

1、由本館統一登入公務人員終身學習入口網站（<http://lifelonglearn.cpa.gov.tw>），認證研習時數計12小時。

2、將於開課前以E-mail通知報到。

(三) 本案聯絡人：鄒湘瑛小姐（TEL：（04）22261105-922；  
FAX：（04）22232521；e-mail：p222@ntl.gov.tw）

八、經費：由本館年度經費支出。

九、其他

(一) 各縣市參與情形將配合考核機制列入教育部隔年補助參考。

(二) 全程參與研習活動者發給證書。

(三) 參加學員請各服務機關給予公（差）假參加（主辦單位提供膳宿）。

(四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。



十、課程表

100年6月28日(星期二)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:30~10:00	報到	輔導課
10:00~10:10	始業式	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
10:10~12:00	一、新世代圖書館的管理與卓越服務	楊美華教授 政治大學圖檔所
	問題與討論 (Q and A)	
12:00~13:10	午餐	輔導課
13:10~14:50	二、學員自我介紹暨各縣市圖資業務簡介	胡修如課長 國立臺中圖書館輔導課
14:50~15:10	茶敘交誼	輔導課
15:10~16:50	公共圖書館服務新趨勢－青少年服務	陳勇君經理 博客來校園 Team
	問題與討論 (Q and A)	
16:50~	明天見 (前往住宿旅館)	

100 年 6 月 29 日 (星期三)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09 : 00~10 : 30	四、公共圖書館服務新趨勢 – 多元文化服務	傅濟功館長 臺東大學圖書館
10:30~10~40	休息交誼	
10 : 40~12 : 10	五、圖書館輔導工作經驗分享	引言人： 張怡芬副局長 南投縣政府文化局 蔡靜慧科長 臺中市政府文化局
	問題與討論 (Q and A)	
12 : 10~13 : 00	午餐	輔導課
13:00~13 : 30	六、國立臺中圖書館 100 年輔導業務工作說明	胡修如課長 國立臺中圖書館 輔導課
13 : 30~13 : 40	休息交誼	輔導課
13:40~15:10	七、享受閱讀新體驗 – 數位閱讀資源暨建置服務簡介	岳麗蘭課長 國立臺中圖書館 視教課
	實地上機演練	
15:10~15:20	休息交誼	輔導課
15:20~15:50	八、綜合座談及結業式	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
15:50~	賦歸	

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。



# 國立臺中圖書館辦理 100年「閱讀政策規劃與地方發展菁英班 -鄉鎮(市、區)長班第一期實施計畫

- 一、依據：本館「100年公共圖書館經營管理人才培訓計畫」辦理。
- 二、目的：使鄉鎮(市、區)長具有對圖書館營運相關資訊之瞭解並落實地方文化建設，營造書香社會。
- 三、辦理機關
- (一) 指導機關：教育部
  - (二) 主辦機關：國立臺中圖書館
- 四、參加研習對象：鄉鎮(市、區)長
- 五、研習時間：100年9月23日(星期五)。
- 六、研習地點：國立臺中圖書館二樓研習教室
- 七、報名作業
- (一) 報名日期：即日起至9月2日止
  - (二) 報名方式：
    - 1、9月2日前免備文將報名表逕傳本館輔導課彙整。
    - 2、將於開課前以E-mail通知報到。
  - (三) 本案聯絡人：鄒湘瑛小姐 (TEL：(04) 22261105-922；  
FAX：(04) 22232521；e-mail：p222@ntl.gov.tw)

八、經費：由本館年度經費支出。

九、其他

- (一) 各縣市參與情形將配合考核機制列入教育部隔年補助參考。
- (二) 全程參與研習活動者發給證書。
- (三) 本館統一登入公務人員終身入口網站，認證研習時數計6小時。
- (四) 參加學員請各服務機關給予公（差）假(主辦單位供膳)。
- (五) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。

十、課程表

100年9月23日（星期五）		
時間	課程內容	主講人或主持人
09：00~09：20	報到	輔導課
09：20~09：30	始業式	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
09：30~11：00	公共圖書館：地方政府最划算的投資	陳昭珍館長 國立臺灣師範大學圖書館
	問題與討論（Q and A）	
11:00 ~11:10	休息交誼	輔導課
11：10~12：20	二、經驗分享與座談 （鄉鎮市（區）長經營理念分享）	主持人：呂春嬌館長 國立臺中圖書館 與談人：陳昭珍館長 國立臺灣師範大學圖書館
12:20-13:50	午餐	輔導課



14:20-15:30	三、參訪臺中市霧峰區以文圖書館
15:30~	賦歸

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

創造閱讀天堂=Create Reading Paradise／鄭慕寧等編輯。

--初版.-- 臺中市：臺中圖書館，民100.12

面；公分.--（公共圖書館人才培訓教材；第9輯）

ISBN：978-986-03-0656-9（平裝）

1. 公共圖書館 2. 圖書館推廣服務 3. 閱讀 4. 文集

026.07

100025921

公共圖書館人才培訓教材 第9輯

## 創造閱讀天堂=Create Reading Paradise

指導機關： 教育部

編印發行： 國立臺中圖書館  
NATIONAL TAICHUNG LIBRARY

地 址：404臺中市北區精武路291之3號

電 話：(04)2226-1105

網 址：<http://www.ntl.gov.tw>

發行人：呂春嬌

編輯小組：鄭慕寧、胡修如、周孟香、鄒湘瑛、蘇盈甄、林美齡

設計印刷：旻瑜實業有限公司

地 址：台中市西屯區永昌三街48號

電 話：(04)2314-7806

初版日期：中華民國100年12月

I S B N：978-986-03-0656-9（平裝）

G P N：1010004307

工 本 費：新台幣150元整

購買請洽政府出版品展售單位：

1.五南文化廣場

2.國家書店

