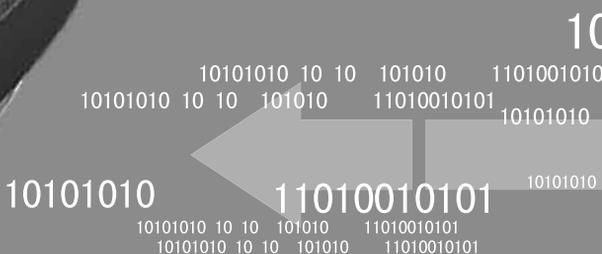


閱讀，
樂讀，
悅讀。





序 文

公共圖書館所提供之設備及資源為民眾所利用。在數位科技時代，人人擁有各式各樣的資訊產品，透過網路，民眾可以快速地取得資訊並利用。圖書館始終扮演著知識中心角色，捍衛資訊自由、倡導資訊平等以及公平正義，一直是圖書館的核心價值。

民國101年喜逢國立臺中圖書館新館開館營運，營運至今，得到相當多讀者、圖書館同道、學界、教育界、記者媒體，甚至國外圖書館的鼓勵與支持。在此，由衷感謝各界朋友對我們的加油打氣，我們也一定繼續堅持崗位，持續努力，提供虛實合一館藏及服務，以打造圖書館就在你家 (@your library) 的理念。

本書為民國101年公共圖書館人才培訓教材，除期許所有圖書館從業人員任重道遠，尤其在知識經濟時代來臨、數位資訊急遽變遷中，持續充實專業技能，提供多元化的服務，更是圖書館員應信念的價值觀。我們始終堅信，圖書館一直都是政府最好的投資。

從民國93年起，本館每年規劃不同研習主題課程，為培養館員專業知識及知能、瞭解圖書館發展之趨勢，於北、中、南



及東區委託縣市文化局與教育局（處）協助，一同辦理培訓活動。從館員們的熱心參與，以及在經驗分享與座談中的踴躍發言，我們深信公共圖書館的前景是值得期待的。

民國101年規劃包括「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第二期」、「公共圖書館卓越領導研習-科長班第二期」、「閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮市（區）長班第二期」、及分區辦理之「公共圖書館經營管理-館員班第二期」等系列主題研習課程，共辦理約12場次，約1,065人次參與培訓。

本書繼「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」、「創造閱讀天堂」九本專輯後，所出版第十輯公共圖書館人才培訓教材叢書。在此感謝縣市文化局(處、圖書館)協助辦理各區培訓研習，以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101年12月

目次

I 序文

服務趨勢

- 3 公共圖書館提供服務新趨勢
· 薛理桂
- 25 公共圖書館是地方政府最划算的投資
· 陳昭珍
- 43 優質與平等:芬蘭的公共圖書館服務
· 葉建良
- 61 社群媒體與圖書館行銷
· 姜義臺

閱讀素養

- 75 多元閱讀素養的方法與策略
· 唐麗芳
- 95 圖書館閱讀活動設計與評估
· 林美琴
- 107 關於閱讀空間的營造
· 張淑瓊

目次

服務技巧與工作知能

- 123 情緒管理與溝通技巧
 • 廖文福
- 133 服務理念與接待禮儀管理
 • 徐丞敬
- 151 工程採購與執行作業
 • 林中財

附錄

- 169 「101年公共圖書館經營管理人才培訓計畫」
- 177 101年「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第二期」
實施計畫
- 181 101年「公共圖書館卓越領導研習-科長班第二期」實施計畫
- 186 101年「閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮市（區）長班第二
期」實施計畫

服務趨勢





閱讀、樂讀、悅讀

公共圖書館提供服務新趨勢

薛理桂

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所教授兼所長

一.前言

臺灣公共圖書館在近年來發展，可謂穩定中見成長。除了國家圖書館是屬於國家層級的圖書館之外，已另有兩所國立層級的圖書館，即：國立臺灣圖書館（原名為國立中央圖書館臺灣分館）與國立公共資訊圖書館（原國立臺中圖書館）。其中，國立公共資訊圖書館是於101年新落成的公共圖書館（見圖1），在開館之初，民衆入內踴躍，但有少數民衆表現出脫序現象，突顯出一般民衆的公民素養仍不足。由公共圖書館中民衆的使用圖書館行為，可以反映出該國民衆的公民素養。



圖1：國立公共資訊圖書館新館



筆者於101年8月參與位於北歐芬蘭的IFLA國際圖書館學會聯盟會議，並參與大會安排的參訪圖書館活動。在參觀多所公共圖書館的過程中，發現當地公民樂於使用圖書館，且其中的閱讀氛圍很好，民衆自動自發的遵守館方的規定，亦可反映出該國居民的高度自制力與公民良好的素養。

二.現代資訊科技對圖書館的衝擊

近20年來資訊科技的進展已顛覆傳統的思維，各行各業都受到衝擊，圖書館也不例外。歸納近20年來資訊科技的發展與圖書館事業有關者，共計有十項，分述於下：

(一) 網際網路 (Internet) 普及

1980年代網際網路開始發展，到了1990年代網際網路已十分普及，使得世界變成扁平。在資訊的取得方面讓城鄉之間的差距縮小，如果在網路資訊的環境許可下，城鄉之間取得資訊基本上是處於平等的立基上。此項資訊科技的發展對於圖書館的衝擊非常大，由於以往在個人電腦發展之初，僅是資訊孤島，各電腦之間未能彼此互通有無，因而讀者在使用圖書館時，對於圖書館的館藏目錄使用十分依賴。網際網路普及後，將原有各自獨立的資訊孤島予以串聯，使用者因而可以共享各圖書館的資訊，使得資訊的共建與共享已達到無遠弗屆的境界。

(二) 圖書資訊數位化

傳統的圖書資料經由掃描與數位化，再透過網路的傳輸，可以很容易獲得已數位化的資訊，且不再受限於距離的限制。國內在過去十年中，透過國科會的國家型數位典藏計畫，國內重要的圖書館與檔案單位的典藏大都已數位化，如：國家圖書館的善本書、國立故宮博物院的典藏、中央研究院的明清檔案、古籍等。

(三) 電子書與電子期刊日漸增多

目前已有愈來愈多的圖書或期刊在出版時已採用電子形式，可以直接提供電子書或電子期刊，在使用時已不再侷限於實體圖書館。數位化分為：原生數位與再生數位兩大類，上述的傳統紙本書經由掃描轉換為數位化是屬於再生數位資訊。愈來愈多的電子書與電子期刊是屬於原生數位資訊，在產生之初即是以電腦可以處理的原生數位資訊出現。

(四) 雲端運算的運用

網際網路發展的結果讓資訊的流通迅速，資訊的分享是網際網路發展的最佳利基。以網際網路為基礎，建立分享資訊的平臺，發展出雲端運算（cloud computing）的概念。

廣達董事長林百里表示，雲端時代證明了TBB很重要，TBB指的是：科技（Technology）、行為（Behavior）與商業（Business）三者。以Google與Facebook為例，皆是改變了人類行為，並在改變行為的過程中找到獲利的模式，就如同Google發展出搜尋引擎，並藉由搜尋引擎



帶進網路流量，進而銷售廣告產生獲利。林百里認為，雲端只是一種技術，裡面並沒有黃金，但改變很多人類生活，網路的串連使得許多裝置得以串連，也造就了Google、Facebook這些企業的產生。網路也從過去的互聯網（Internet），到移動網（Mobile）、社群網（FB）乃至於物聯網。（經濟日報，2012年）

雲端服務的價值，在於對所有消費者需要的資通訊服務，從資料儲存、應用服務、資訊處理運算，都能夠透過雲端服務，隨時、隨地滿足。雲端服務必須像自來水一樣隨手可得，且應用服務與資訊必須多元而充足。同時，雲端高掛在天，更應該不受國界、時間的限制。如要達到此種境界，仰賴從智慧手機、平板電腦等終端設備、負責傳輸的寬頻網路、到最上層的應用及運算服務的完美串連。（經濟日報，2012年）

(五) 社群網的興起

網際網路流行後，植基於此基礎上所發展出的社群網路迅速發展，例如：Facebook, YouTube, Twitter 等社群網站的興起，使得網路社群可以快速、幾乎無時差的在社群中彼此分享訊息，以及可以快速流傳與互通有無相關的資訊。

(六) RFID普遍運用

無線射頻識別系統（RFID）英文的全稱是” Radio Frequency Identification” 的縮寫，中文可以稱為「無線射頻識別系統」。此技術已普遍應用於各行業，如高速公路最新使用的 e-Tag 也是一種RFID的

應用。國內已有多所圖書館使用RFID於圖書借閱，如新落成的國立公共資訊圖書館（原國立臺中圖書館）即是採用此種RFID的借閱系統，見圖2。



圖2：國立公共資訊圖書館的RFID系統

(七) 觸控螢幕將成為電腦與手機等螢幕應用主流

觸控螢幕也日漸普及應用於手機，日後個人電腦、平板電腦、筆電也都將普及使用。

(八) ATM應用於金融業與圖資界

銀行界的自動提款機已應用於圖書館的自動借書機，在大陸的深圳與東莞公共圖書館已在多年前應用於圖書的借閱。國內臺北市立圖書館、高雄市立圖書館、國立臺灣師範大學圖書館等圖書館都已採用於圖



書自動借閱系統，見圖3。



圖3：大陸東莞圖書館的自助借書機

(九) 智慧型手機的普及化

手機的普及化之後，更精進發展為智慧型手機。移動網的普及結果，造成資訊觸手可及。在國內的捷運系統上常可見許多低頭族的產生，大都在使用手機，可知手機的普及已造成很大影響。

(十) 平板電腦的普及

平板電腦的興起是近年來的發展，各種品牌的平板電腦快速發展與應用。其中與圖書資訊有密切相關者為電子資訊透過平板電腦閱讀。由於平板電腦在攜帶時較便利，且可以上網便於隨時隨地取得所需的資

訊，其發展與電子閱讀有密切關係。

三. 國外公共圖書館提供的服務項目

為了解各國公共圖書館提供服務的項目，以網路查尋網頁為主，查詢美國的紐約公共圖書館（New York Public Library）、西雅圖公共圖書館（Seattle Public Library）、舊金山公共圖書館（San Francisco Public Library）等三所公共圖書館。美國之外的其他國家公共圖書館，包括：英國倫敦公共圖書館（London Public Library）、澳洲雪梨公共圖書館（Sydney Public Library）、芬蘭土庫公共圖書館（Turku City Library）、丹麥公共圖書館（Denmark Public Library）等，各館所提供之服務項目臚列於下。

1. 紐約公共圖書館（New York Public Library）

- 網址：<http://www.nypl.org/help>
- 提供的服務項目：
 - ◇ 辦借書證
 - ◇ 如何找東西
 - ◇ 研究服務
 - ◇ 優質服務
 - ◇ 圖書借閱
 - ◇ 電腦、無線網路使用



◇ 提供殘障者服務

◇ 社區服務

2. 西雅圖公共圖書館 (Seattle Public Library)

➤ 網址：<http://www.spl.org/using-the-library>

➤ 該館提供的服務項目：

◇ 使用圖書館

◇ 探索館藏

◇ 公用目錄查詢

◇ 活動與課程

◇ 參觀圖書館

◇ 館員諮詢

3. 舊金山公共圖書館 (San Francisco Public Library)

➤ 網址：<http://sfpl.org/index.php?pg=0000000401>

➤ 該館提供的服務項目：

◇ 電腦及網路資源

◇ 圖書館參考資料

◇ 可借用圖書館筆電

◇ 圖書外借

◇ 展覽和娛樂活動

◇ 殘障人士服務

- ◇ 簡訊提示服務
- ◇ 會議空間
- ◇ 移動版目錄（可用手機查詢公用目錄）
- ◇ 美國公民入籍資源
- ◇ 館員參考諮詢

4. 英國倫敦公共圖書館（London Public Library）

- 網址：<http://www.londonpubliclibrary.ca/>
- 該館提供的服務項目：
 - ◇ 文化服務
 - ◇ 學習服務
 - ◇ 文化、休閒、娛樂服務
 - ◇ 資訊服務
 - ◇ 提供會議空間
 - ◇ 參考諮詢服務
 - ◇ 轉介服務

5. 澳洲雪梨公共圖書館（Sydney Public Library）

- 網址：<http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/Library/Services/>
- 該館提供的服務項目：
 - ◇ 圖書館參考諮詢服務
 - ◇ 殘障人士檢索



- ◇ 展覽
- ◇ 傳真、影印
- ◇ 送書到府服務
- ◇ 跨館借閱
- ◇ 生活綠化圖書館
- ◇ 多元文化服務
- ◇ 讀者讀書會
- ◇ 租借場地
- ◇ 跨館服務、圖書介購

6. 芬蘭土庫公共圖書館 (Turku City Library)

- 網址： (<http://www.turku.fi/library>)
- 該館提供的服務項目：
 - ◇ 目錄查詢
 - ◇ 兒童圖書與玩具
 - ◇ 跨館圖書與多媒體資料借閱
 - ◇ 參考服務
 - ◇ 展覽
 - ◇ 提供會議空間

7. 丹麥公共圖書館 (Denmark Public Library)

- 網址：http://www.denmark.lib.me.us/Denmark_Library/Services.

html

➤ 該館提供的服務項目：

- ◇ 借書證
- ◇ 電腦~網路
- ◇ 免費視聽資料及電子書
- ◇ 複印、傳真
- ◇ 舊書拍賣
- ◇ 提供會議空間

由上述各國公共圖書館的網頁，分析各館所提供的服務項目，如表一所示：

表一：各國公共圖書館提供服務項目

圖書館提供服務	紐約公共圖書館	西雅圖公共圖書館	舊金山公共圖書館	倫敦公共圖書館	雪梨公共圖書館	土庫公共圖書館	丹麥公共圖書館
辦借書證	○	○	○	○	○	○	○
尋找資訊 (參考服務)	○	○	○	○	○	○	○
研究服務	○						
圖書借閱	○	○	○	○	○	○	○
電腦與網路使用	○	○	○	○	○	○	○
殘障服務	○		○		○		
社區服務	○			○			
使用 RSS	○						



圖書館提供服務	紐約公共圖書館	西雅圖公共圖書館	舊金山公共圖書館	倫敦公共圖書館	雪梨公共圖書館	土庫公共圖書館	丹麥公共圖書館
參觀圖書館		○				○	
活動與課程(展覽)		○	○	○	○	○	
借用筆電			○				
簡訊服務			○				
提供會議空間			○	○	○	○	○
手機查詢目錄			○				
送書到府服務					○		
跨館借閱					○	○	
多元文化服務					○		
讀者讀書會					○		
圖書館統計						○	
舊書拍賣							○
免費電子書							○

(1) 各館大致相同的服務項目

由表一整理出各館所提供的服務項目，可知各公共圖書館基本的服務項目大致上都相同，如下：

- 辦理借書證

- 協助查詢資料
- 圖書借閱

(2) 較多館相同的服務項目

大多數圖書館提供的服務項目：

- 電腦與網路使用
- 舉辦活動（包括展覽）
- 提供會議空間
- 殘障服務

(3) 各館差異較大的項目

各館差異較大的項目：

- 研究服務
- 社區服務
- 使用RSS
- 借用筆電
- 簡訊服務
- 手機目錄查詢
- 送書到府
- 多元文化服務
- 讀者讀書會
- 圖書館統計



- 舊書拍賣
- 免費電子書

四.我國公共圖書館服務前瞻

綜合上述各國公共圖書館提供服務的項目，並依據國內的國情，提出我國公共圖書館服務的前瞻，共計有十一項，分述如下：

(一) 公共圖書館仍是全民資訊與學習中心

公共圖書館是屬於全民的場所，無分男女老少、貧富貴賤，使用公共圖書館都是處於平等地位。除了各級學校之外，公共圖書館是最佳的公民基本素養的養成所。公共圖書館除了提供全民圖書資訊服務外，平時還舉辦活動、展覽等項目，無形中也陶冶市民的涵養。因而即使進入到21世紀的今天，無論新的資訊科技再發達，傳統公共圖書館所扮演的公民素養的養成所，此一基本定位仍未更動。

Raymond Astbury 提出：「公共圖書館將成為21世紀社區中的關鍵資訊與學習中心。」(Astbury, 1994) 公共圖書館提供的免費資訊服務是全民可共享，且公共圖書館仍將是公民素養的養成所。因而，公共圖書館仍將成為全民資訊與學習中心。

(二) 資訊科技可輔助圖書館服務

各種資訊科技的發展可以為民衆提供更多的資訊服務，如：ATM自動借書機、臉書 (FaceBook)、RFID等都可以結合應用於圖書館。國

立公共資訊圖書館還使用到機器人來運送圖書，是更炫的運用到新的資訊科技於圖書館，見圖4。

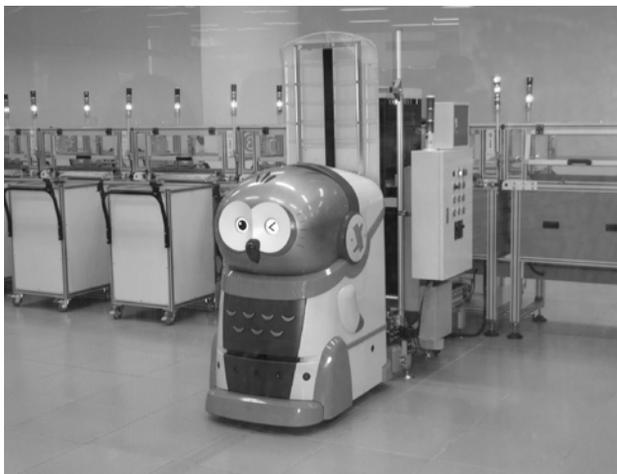


圖4：國立公共資訊圖書館的運書機器人

(三) 使用者導向服務 - 不流於口號

「民之所欲常在我心。」公共圖書館應主動提供民衆所需的各項與圖書資訊有關的服務。目前民間公司常會提供簡訊方式為其客戶提供服務。此種方式亦可應用於公共圖書館，例如：以簡訊通知民衆所借圖書將到期、將舉辦的活動、新到的書刊資訊等，都可以採用簡訊提供服務。當讀者預約的新書、外借的書快到期、圖書館將舉辦的活動等訊息，都可以用簡訊通知該館的讀者。此外，也可以考慮結合SDI（專題選粹服務，Selective Dissemination of Information），事先調查使用



者對何主題的書、期刊、電子資源有興趣，圖書館新進圖書或電子資源時，即可結合手機的簡訊，快速的傳遞給需要的使用者。

(四) 成立獨立的兒童圖書館與提供相關服務

日本與大陸深圳都有成立專屬的兒童圖書館，而非隸屬於公共圖書館內。

由於兒童具有的好動的特性，不必過於限制兒童在館內製造吵雜聲。為兒童講故事或是兒童之間討論功課等項目，也都會產生聲音。針對兒童的特殊需求，成立專屬於兒童的圖書館有其必要性。從小養成兒童愛上圖書館與閱讀的好習慣，對於其日後的成長與學習將都有助益。

以芬蘭的圖書館發展經驗而言，該國冬日很長，民衆在戶外的休閒活動在冬天幾乎呈現靜止狀態。該國的公共圖書館成為市民最常去的場所，也因而發展出閱讀的好習慣。我國情況恰好相反，夏天的時間很長，赤日炎炎何處去？如有專屬的兒童圖書館，將可以針對學童的需求，在暑期開設夏令營。各種與圖書有關的夏令營，除了可以解決學童在漫長的暑假無處去的困境；還可以因而爭取到兒童家長對圖書館的認同，日後將更支持圖書館所舉辦的活動。

平時國小學童下課後除了安親班之外，如果為國小學童著想，專屬的兒童圖書館將是學童的最佳的選擇之一。國小在週三常是半天的課程，兒童圖書館可以運用此時段，主動爭取鄰近小學的學童於週三下午放學後，直接到兒童圖書館。該館除了輔導學童做作業外，再輔以放映

電影、說故事、看漫畫、玩電玩等活動。相信可以吸引學童到圖書館來，而學童的家長應該也很放心學童到專屬的兒童圖書館。

(五) 提供新移民圖書資訊服務

國內近年來已有愈來愈多的新移民，無論來自於大陸、越南等地，都是臺灣的新公民，理應平等對待。來自大陸的新移民由於是同文的地區較無問題，但如來自於越南等國，公共圖書館理應採購其原屬國家語文的圖書、雜誌與報紙，以慰新移民的鄉愁。筆者還記得在英國求學的時期，到鄰近的公共圖書館還可以借到金庸的武俠小說。能夠在他鄉借到故鄉的書籍，那種親切的感覺至今仍難忘。

(六) 制訂多元文化公共圖書館服務標準

為提供來自各種不同文化居民的圖書館服務，國內公共圖書館有必要擬訂多元文化公共圖書館服務標準。澳洲的維多利亞公共圖書館委員會（Library Council of Victoria）於1982年即已制定「多元文化公共圖書館服務標準」（Standards for Multicultural Public Library Service），針對多元文化的民衆應提供服務的標準與提供的資料及服務、人員、參考諮詢等項目都有詳盡的規範（Working Group on Multicultural Library Services（Victoria） & Library Council of Victoria, 1982）。IFLA 於2009年擬訂第3版的多元文化社會：圖書館服務指南（Multicultural Communities: Guidelines for Library Services）也可供國內公共圖書館訂定相關的標準時參考（IFLA,2009）。



(七) 提供弱勢民眾（包括肢障、視障、貧民等）的資訊服務

提供弱勢民眾基本的圖書資訊服務是評量一個國家進步與否的基本指標。無論是肢障或視障民眾，有必要提供這些民眾圖書資訊到府的免費服務。國內已訂定《身心障礙者保護法》，全文26條；其後歷經多次條文增修訂，於民國96年7月11日修正公布《身心障礙者權益保障法》，全文109條。根據新修正公布之《身心障礙者權益保障法》第30條之1規定：「中央教育主管機關應依視覺功能障礙者之需求，考量資源共享及廣泛利用現代化數位科技，由其指定之圖書館專責規劃、整合及典藏，以可讀取之電子化格式提供圖書資源，以利視覺功能障礙者之運用。前項規劃、整合與典藏之內容、利用方式及所需費用補助等辦法，由中央教育主管機關定之。」因而國內教育部已訂定《視覺功能障礙者電子化圖書資源利用辦法》，並指定國立臺灣圖書館為專責圖書館（薛理桂、林巧敏，2012）。

此外，公共圖書館還需提供遊民資訊服務。美國聖荷西大學 Yi Ling Wong 針對公共圖書館的遊民發表專文「公共圖書館的遊民」（Homelessness in Public Libraries），研究三項問題：（Wong, 2009, p.396）

- 1.誰是遊民？
- 2.為何他們是遊民？
- 3.圖書館能提供其資訊需求為何？

根據其研究，Wong（2009, p.396）指出：

「圖書館應該提供所有使用者一個安全的天堂，以及安定的學習環境，無論其社經地位為何。圖書館應負有社會責任，對於遊民提供社區的協助。在圖書館中，圖書館員應受訓練，提供遊民使用圖書館時可以克服任何困難。」

公共圖書館除了為貧民提供服務之外，Holt & Holt（2010, p.34-35）出版專書《公共圖書館為貧民提供服務》（Public Library Services for the Poor）該書提出如要成功，需先行評估當地社區的貧民位於何處？並評估其閱讀、資訊需求等項目。直接與其交談，由於可能其不善於閱讀或是資訊需求與圖書館所提供的不同。其次，再行規劃提供其所需的服務，且可以與當地的社福單位共同合作。

（八）閱讀扎根 - 與當地小學與幼稚園密切合作

閱讀從小學開始，目前國內小學已開始推展閱讀，如：晨讀10分鐘。國小利用晨讀時間推廣閱讀是很好的做法，但10分鐘時間過於短暫，如能延長到半小時效果將較佳。公共圖書館可以與當地小學合作，主動提供閱讀所需的圖書。此外，公共圖書館為推展閱讀，可以主動與當地的幼稚園合作，提供閱讀所需的書籍或繪本，以老師說故事，或採用繪本故事書開始。由於幼兒雖然不識字，但透過圖畫將更易於了解。

（九）拓展圖書資訊服務到企業界

公共圖書館可以與當地的企業合作，如與當地的大型企業合作，每



月由公共圖書館將書車載至廠房，由員工於午休時間借書，或是定期以書箱型式交換新書與期刊。如此一來，公共圖書館主動出擊，將圖書或雜誌送至廠區的做法，可以推廣圖書館藏書的有效利用。

(十) 加強偏鄉圖書資訊服務

偏鄉學童在學習方面 如與城市學童相比，仍有其限制，公共圖書館可結合大學在校生，加強為偏鄉居民提供圖書資訊服務。鄉鎮圖書館可以與各縣市的文化局保持密切合作，如果各偏鄉居民所需的書刊無法在該館查檢到時，請各縣市文化局提供，並結合便利商店，提供送書到府的服務。除了傳統的服務方式之外，國內目前正積極推動的「閱讀雲」將可以解決偏鄉居民的閱讀問題，但先決條件是要提供上網閱讀所需的軟、硬體設備問題。如能克服此問題，日後偏鄉居民在閱讀以及取得所需的資訊服務將可以得到解決。

(十一) 服務到社區 - 為大型社區提供閱讀與圖書資源服務

公共圖書館還可以與當地大型社區合作，定期將書車開至社區，由住戶借書或是舉辦讀書會，以鼓勵社區居民閱讀書刊。此外，資深公民（銀髮族）人數將日漸增長，公共圖書館需未雨綢繆，可以為社區中的資深公民（銀髮族）成立讀書會或專題演講。在讀書會或是專題演講的主題方面，可以優先考慮保健方面的知識，以吸引資深公民參與或甚至於有空時到圖書館借閱圖書。

五. 結語

公共圖書館是民衆公民素養的養成所，即使處於21世紀的今天仍可適用。

傳統的紙本式圖書與期刊等服務，已進展到電子化的資訊提供，但基本的圖書館提供資訊服務的理念仍未改變。由於公共圖書館屬於全民所有，理應為全民提供所需的圖書或資訊服務。資訊科技的進展可以豐富圖書資訊提供的內容與取得的速度，圖書館員提供的服務也需隨時調整其步伐，方能趕上時代的發展。

政府對於公共圖書館的投資是最佳的投資管道，由於全民都可以享受政府投資的果實。今年剛落成的國立公共資訊圖書館（原國立臺中圖書館）即是最佳的見證。該館在開館之初人山人海，共同見證政府投資的成果，以及利用國內最新穎的公共圖書館。如能長此以往，政府多投資在國內分散各地的公共圖書館，或是新成立專屬的兒童圖書館，將是全民之福。



參考書目

經濟日報（2012年）社論 2012年7月19日。

薛理桂、林巧敏（2012）「視障圖書資源服務現況與相關法規之探討」大學圖書館 16（2）：20-39。

Astbury, R.（1994）The public library of the twenty first century: the key information and learning centre in the community ? Libri 44（2）:130-144.

Holt, L. E. & Holt, G. E.（2010）Public library services for the poor. Chicago: ALA.

IFLA（2009）Multicultural Communities: Guidelines for Library Services. 3rd ed. IFLA.

Wong, Y. L.（2009）“Homelessness in public libraries.” Journal of Access Services. 6:396-410.

Working Group on Multicultural Library Services（Victoria） & Library Council of Victoria（1982）Standards for multicultural public library service. Melbourne: Working Group on Multicultural Library Services（Victoria） & Library Council of Victoria.

公共圖書館是地方政府最划算的投資

陳昭珍

國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所教授兼圖書館館長

中文摘要

在重視軟實力、網路及數位科技發達的21世紀，民衆對公共圖書館的需求有增無減，因為公共圖書館主要在滿足民衆的求知慾與好奇心，培養兒童及青少年的閱讀習慣及資訊素養，這種價值在知識社會越顯珍貴。此外，公共圖書館是地方政府最划算的投資，怎麼說呢？本文從圖書館的發展、民衆對公共圖書館的使用率、民衆對公共圖書館的觀點及期望，以及公共圖書館採用企業慣用的投資報酬率所進行的調查分析，證明公共圖書館是地方政府最划算的投資。

關鍵字：公共圖書館、使用調查、投資報酬率、地方政府

Keywords: Public library, User Survey, ROI. Local government



一、圖書館是人類的知識倉儲

西元前三世紀，亞歷山大大帝興建了世界上最古老的圖書館，並以各種正當及不正當的手段，收集全世界的知識，典藏約49萬卷之多的紙草、泥版等資料，據說它擁有公元前9世紀古希臘著名詩人荷馬的全部詩稿，並首次在圖書館複製且譯成拉丁文；藏有包括<幾何原本>在內的古希臘數學家歐幾里得的許多真跡，早在公元前270年就提出了哥白尼太陽和地球理論的希臘天文學家阿里司托芬的關於日心說的理論著作；古希臘三大悲劇作家的手稿；古希臘醫師、有西方醫學奠基之稱的希波克拉底的許多著述手稿；第一本希臘聖經舊約摩西五經的譯稿；對醫學也有貢獻的古希臘哲學科學家亞里士多德和阿基米得等均有著作手稿留此。此外，西方各國的學者紛紛雲集此地，並於此講學，使得亞歷山大圖書館也同時享有「世界最著名學校」的美名。

美國第一任總統華盛頓，曾在漢彌爾頓(Alexander Hamilton)、傑弗遜(Thomas Jefferson)及麥迪遜(James Madison)等傑出人士的協助下，完成一篇偉大的告別演說，這篇演說刊載於克萊普爾(Claypoole)的每日通告(Daily Advertiser)的刊物上。華盛頓在講稿中忠告他的同胞：「要將普遍建立推廣知識之機構這件事放在第一位。」他的人民認真的接受了其忠告，半個世紀內，公立學校及公共圖書館即遍佈在美國的荒原。

現在全美國人口在一萬到五萬的所有城市，幾乎都設有藏書十萬冊

的圖書館，這些圖書館的藏書不只是文學與輕鬆小品，還包括歷史、科學、經濟、政治等著作，以及為數相當可觀的CD、DVD、學習指南、樂譜、地圖、電子資料庫等資料，讓所有居住在都市或鄉間的家庭或個人，都可滿足自己的求知慾與好奇心(Wilbur Schramm, 1998)。

二、數位時代公共圖書館的使用率及民衆的期待

很多人傳說：有了網路及數位資源，應該不需要實體的公共圖書館了。事實上，這樣的說法是錯的，無論在美國或其他國家，都證明只要公共圖書館空間及資源符合民衆的需求，使用人數是不減反增。根據2011所公布的一份” Public Libraries Survey Fiscal Year 2009” ,全美國2007全部造訪人次是14.3億，2008年增加為15億，平均每人拜訪公共圖書館的次數是5.1次，2009年又增加到15.9億，平均每人拜訪公共圖書館的次數增加為5.3次；2007全國公共圖書館流通量是16.9 億冊，2008年是 21.7億冊，2009年是24.1億冊；圖書流通量從1997每人平均借書6.5冊到2008成長為7.7冊，成長19.7%，2009年每人平均借書8.1冊，比2008年成長5.2% (Miller, K., et al., 2011)。

此外，根據Public Agenda 及American for Libraries Council調查民衆及地方領導者對未來公共圖書館的看法所發表的報告” Long Overdue : a fresh look at public and leadership attitudes about libraries in the 21th century” (2006)，民衆對公共圖書館的看法如下：

1. 對民衆而言，公共圖書館是有價值、且運作良好的機構。



2. 對大多數的美國人而言,圖書館傳統服務之重要性仍排在前面
3. 民衆認為圖書館提供電腦及網路供民衆取用資訊也很重要
4. 不同年齡層對公共圖書館的需求不同
5. 民衆認為對社會發展而言,最重要的前四名公共事務是:提供民衆有品質的教育環境,兒童有良好的學習計畫,青少年有安全的場所,協助民衆具備基本的閱讀能力

此外,民衆對公共圖書館的期望是:

1. 民衆對公共圖書館期望最高的,仍是傳統的基本服務,亦即公共圖書館是免費提供資訊的地方
2. 公共圖書館應有足夠的新書給兒童
3. 公共圖書館應有足夠的參考資源
4. 公共圖書館是個友善的地方
5. 公共圖書館應有具備專業知識的館員
6. 公共圖書館開館時間應更便利
7. 公共圖書館應針對兒童設計特別的活動
8. 公共圖書館應有良好的館舍環境、舒適的閱讀空間
9. 公共圖書館的館藏組織的很好,容易被讀者自己使用
10. 公共圖書館對青少年而言是個有創意、可以安全聚集、晚上也開放的地方

而對市長的調查發現，這些地方領導者對公共圖書館的看法是：

1. 領導者認為公共圖書館是不可或缺，且有價值的機構
2. 強烈認為應給公共圖書館更合理的經費
3. 認為公共圖書館可以做更多事

三、公共圖書館的投資報酬率

為了爭取預算，國內外很多圖書館利用經濟學的方法進行效益分析，以證明圖書館的價值。效益分析包括直接效益和間接效益兩種：直接效益意指貨幣收益，即能以貨幣計算的收益；間接效益是指非貨幣收益，如：讀者利用文獻解決問題或生產新知識中節省的時間或資源的效益（任紅娟，2008）。對公共圖書館而言，其貨幣收益是指為讀者所提供的圖書借還服務、文獻傳遞、複印、館際互借、舉辦閱讀推廣、演講、藝文表演活動等服務所獲得的經濟收入，可以直接用貨幣來衡量的收益。這部分的收益是圖書館效益中較容易核算的部分（Montgomery & King, 2002），而非貨幣收益則是指讀者利用文獻後，解決問題或生產新知識、及節省時間金錢等資源耗損所產生的收益。

評估圖書館價值的方法眾多，但最直接的方法即計算圖書館的投資報酬率（return-on-investment, ROI）。ROI是一種成本效益分析法，主要在探討投資的金額，是否產生了正面的回收；將收益總額除以投入總額，若收益大於投入，則得到ROI大於1，是為正投資，反之為負投資。（Hu, 2002）由於圖書館並非營利機構，沒有實質的營利行為，



無法以營利機構投資之金錢收益直接計算。

假設市場評估法（Contingent Valuation Method, CVM）又稱為條件價值評估法或條件評估法。美國國家海洋暨大氣總署NOAA（National Oceanic and Atmospheric Administration）曾組成專家委員會，邀請兩位經濟學諾貝爾獎得主 Kenneth Arrow 以及 Robert Solow 為共同主席，為CVM於天然資源災害的應用評估定出準則，此舉讓CVM後續的研究應用有所改善，進而擴展CVM的應用範圍，從環境資源、娛樂價值以及美學效益等經濟價值研究，到各種非市場財貨的價值，如博物館、圖書館、劇院、電視節目、世界文化遺產等（Noonan, 2004）。CVM的評量方式是利用金錢數額評量消費者對財貨之偏好，利用問卷方式調查受訪者在假設性市場中對於環境品質或服務水準改變時的願意支付或接受的金錢數額，藉由分析問卷獲得的數值，可推估特定品質或服務變化之效益或成本（李明聰、甘志展，2007）。

利用CVM評量圖書館投資報酬率ROI的研究眾多，以下主要介紹公共圖書館相關的研究：

1. 2004 年Griffiths等，評估佛羅里達公共圖書館的成本效益，發現佛羅里達公共圖書館，每投資一元在資源上，就會有6.54元的回收(Griffiths,et.al.,2004)。
2. 2005年大英圖書館進行的研究發現，大英圖書館每1英鎊的投入對英國的經濟會產生4.4英鎊的效益（Missingham, 2005）；
3. 2007年，陳佩君也以假設市場評估法評估台北市立圖書館的整

體服務，求得臺北市立圖書館的投資報酬率為5.3台幣。

4. 2009年科羅拉多公共圖書館也以CVM模式評量州內8所圖書館的ROI，得知每投入1美元於這8所公共圖書館，平均的ROI為4.52美元（Steffen, Lietzau, Lance, Rybin, & Molliconi, 2009）。

四、臺灣的鄉鎮圖書館在民衆心中的意義及滿意度

為了解臺灣的鄉鎮圖書館對民衆在生活中的意義，我們曾於2008年大規模的調查該年度被評選為各縣市營運績優第一名的市區或鄉鎮圖書館附近的民衆，探討民衆對圖書館的利用情況、對圖書館的認知、圖書館對當地的意義、民衆對圖書館服務的滿意度等問題。調查方式以派遣受過基本訪談訓練之研究生，到圖書館所在之社區，以結構式問卷進行訪談。為求公平起見，調查對象為距離圖書館周圍一百公尺內之居民，訪談之民衆必須包涵各種年齡、行業，受訪地點包括扣門家訪、路上的店家、行路中的民衆等。調查的問題包括，居民利用圖書館的情況、對圖書館的滿意度及圖書館對居民之意義。

（一）訪談者基本資料

該次調查共訪談全臺灣22個鄉鎮市1711位居民，受訪者如表1所示，其中男性為747人，佔43.8%，女性為960人，佔56.2%；調查年齡層20歲以下，佔36%，其次為20-29歲，佔20.9%；職業方面，以學生最多，佔39.3%，詳如表1所示。



表1 整體受訪者身份別統計

項目	有效樣本數	百分比
性別	1707	100
男	747	43.8%
女	960	56.2%
年齡	1685	99.9%
20 歲以下	607	36.0%
20-29 歲	353	20.9%
30-39 歲	285	16.9%
40-49 歲	233	13.8%
50-59 歲	137	8.1%
60 歲以上	70	4.2%
職業	1693	100%
農林漁牧	13	0.8%
工商服務	380	22.4%
電子資訊科技	51	3%
軍公教	208	12.3%
自由業	122	7.2%
學生	665	39.3%
家管	130	7.7%
退休人員	54	3.2%
其他	70	4.1%

2. 民衆是否去過當地的圖書館

為了解民衆對圖書館最基本的利用情況，首先詢問受訪民衆是否到過當地的公共圖書館，由表2可知，受訪居民者八成去過當地的鄉鎮圖書館，其中以高雄市立圖書館左營分館的受訪者去過圖書館的比例最高，佔100%，其次為桃園市立圖書館（95.8%）、南投縣埔里鎮立圖

書館（95%），而以高雄縣岡山鎮立圖書館的受訪者去過圖書館的比例最低。

表2 受訪者去過地方圖書館比例

各縣市圖書館	去過圖書館		沒去過圖書館		總計	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
基隆市安樂區圖書館	49	67.1	24	32.9	73	100
台北市立圖書館文山分館	112	93.3	8	6.7	120	100
台北縣三重市立圖書館	102	85	18	15	120	100
桃園市立圖書館	114	95.8	5	4.2	119	100
新竹市文化局圖書館香山分館	17	68	8	32	25	100
苗栗縣三灣鄉立圖書館	48	87	7	13	55	100
台中市西屯區圖書館	83	74.8	28	25.2	111	100
台中縣大安鄉立圖書館	51	89.5	6	10.5	57	100
彰化縣埔鹽鄉立圖書館	49	94.2	3	5.8	52	100
南投縣埔里鎮立圖書館	52	95	3	5	55	100
雲林縣大埤鄉立圖書館	34	79.1	9	20.9	43	100
嘉義縣鹿草鄉立圖書館	89	84	17	16	106	100
台南市立圖書館東區分館	59	58.4	42	41.6	101	100
台南縣新市鄉圖書館	75	75	25	25	100	100
高雄市立圖書館左營分館	96	100	0	0	96	100
高雄縣岡山鎮立圖書館	43	45	53	55	96	100
台東縣成功鎮立圖書館	54	88.5	7	11.5	61	100
台東縣鹿野鄉立圖書館	43	86	7	14	50	100
花蓮市立圖書館	67	84.81	12	15.19	79	100
宜蘭縣南澳鄉立圖書館	46	74.2	16	25.8	62	100
澎湖縣立湖西鄉立中正圖書館	43	73	16	27	59	100
連江縣莒光鄉立圖書館	56	81.16	13	18.84	69	100
總計	1382	80.9	327	19.1	1709	100



3. 民衆到地方圖書館的頻率

公共圖書館猶如民衆的共同書房，民衆的閱讀行為如何？由進公共圖書館的頻率可以窺知一二。由表3所示，整體而言，民衆使用鄉鎮圖書館的頻率大都為每月至少一次，其中7.2%的民衆每天都去、20.6%每週去兩次、19.3%民衆每週去一次，累計每週至少去一次的有47.1%，每半個月去一次的有14.3%、每個月去一次的有15.2%，累計每月至少去一次的75.6%。

表3 民衆到地方圖書館的頻率

各縣市圖書館	每天都去	每週兩次 (含以上)	每週一次	半個月一次	每月一次	半年一次以上
基隆市安樂區圖書館	10.2	22.5	18.4	8.2	12.2	28.5
台北市立圖書館文山分館	11	25.7	18.3	13.8	13.8	17.4
台北縣三重市立圖書館	2.9	17.6	18.6	17.6	15.6	27.45
桃園市立圖書館	14.04	43.86	14.91	14.91	4.39	6.14
新竹市文化局圖書館香山分館	6.2	6.2	25	18.8	12.5	31.3
苗栗縣三灣鄉立圖書館	6	4	28	6	23	32
台中市西屯區圖書館	13.3	21.7	14.5	10.8	15.7	22.9
台中縣大安鄉立圖書館	0	20	18	10	28	24
彰化縣埔鹽鄉立圖書館	6.1	16.3	26.5	16.3	4	30.6
南投縣埔里鎮立圖書館	10	17	25	13	10	23
雲林縣大埤鄉立圖書館	0	9.7	19.4	19.4	22.6	29
嘉義縣鹿草鄉立圖書館	4.5	3.4	12.4	15.7	23.6	40.4
台南市立圖書館東區分館	10.2	28.8	23.7	8.5	18.6	10.2
台南縣新市鄉圖書館	8	17.3	17.3	13.3	18.7	25.3
高雄市立圖書館左營分館	4.2	25	25	23	17.7	3.1
高雄縣岡山鎮立圖書館	2.6	13.2	28.9	18.4	15.8	21.1
台東縣成功鎮立圖書館	9.6	17.3	7.7	11.5	15.4	38.5

各縣市圖書館	每天都去	每週兩次 (含以上)	每週一次	半個月一次	每月一次	半年一次以上
台東縣鹿野鄉立圖書館	2.8	36.1	27.8	2.8	11.1	19.4
花蓮市立圖書館	3	17.9	6	11.9	16.4	44.8
宜蘭縣南澳鄉立圖書館	2.2	8.7	26	15.2	8.7	32.6
澎湖縣立湖西鄉立中正圖書館	14	21	16	7	12	21
連江縣莒光鄉立圖書館	3.57	17.86	26.79	25	12.5	14.29
總計	7.2	20.6	19.3	14.3	15.2	23.5

6. 民衆到圖書館的目的

根據調查顯示，民衆使用圖書館的目的以看書為主，其次依序為借還書、自修、找資料、看雜誌、看報紙、用電腦上網、參加活動、其他、擔任志工。民衆填寫其他選項的開放式答案多以帶小孩為主，顯示鄉鎮圖書館在民衆心中，是個能提供家長陪伴孩子閱讀學習的場所，詳見表4。各縣市受訪者使用圖書館目的請參見附表5。

表4 受訪者使用圖書館目的

名次	目的	次數
1	看書	826
2	借還書	648
3	自修	396
4	找資料	345
5	看雜誌	344
6	看報紙	239
7	用電腦上網	209
8	參加活動	129
9	其他	48
10	擔任志工	20



(二) 民眾對圖書館的認知

1. 民眾對公共圖書館的基本感受

民眾對於鄉鎮圖書館的感受，也代表公共圖書館給與民眾的整體印象，由表8顯示，民眾多認為當地的鄉鎮圖書館環境很好，讓人感覺很舒服，可見政府對公共圖書館空間改善，確實收到成效，而好的閱讀環境，民眾的感受也最深。其他依序為該館有很多圖書報紙、期刊雜誌、館員服務態度良好、館員很認真工作、圖書館辦很多活動，很活躍、鄉鎮長很重視本鄉鎮的閱讀風氣、鄉鎮長很重視圖書館的服務、其他。但是也有民眾表示「不清楚」，顯示民眾對於當地的圖書館印象不深刻，公共圖書館應該更努力，將其形象積極樹立在民眾心中。受訪者對圖書館的看法請參見附表5。

表5 受訪者對於地方圖書館的看法

名次	看法	次數
1	環境很好，讓人感覺很舒服	957
2	該館有很多圖書報紙、期刊雜誌	846
3	館員服務態度良好	754
4	館員很認真工作	488
5	圖書館辦很多活動，很活躍	293
6	不清楚	209
7	鄉鎮長很重視本鄉鎮的閱讀風氣	195
8	鄉鎮長很重視圖書館的服務	148
9	其他	25

2. 圖書館在民衆心中的定位

民衆給予當地圖書館的定位，圖書館對當地的意義為何呢？調查顯示，民衆的看法多為肯定，最多人以「有這個圖書館真好，以圖書館為榮」，其次為「鄉民普遍都很肯定圖書館的服務」，認為因為圖書館的服務，「鄉鎮民越來越喜歡閱讀」的排名第四，詳見表6。

表6 受訪者認為圖書館對該地的意義

名次	看法	次數
1	有這個圖書館真好，以圖書館為榮	797
2	鄉民普遍都很肯定圖書館的服務	453
3	還可以，我個人沒有特別的感覺	437
4	鄉鎮民越來越愛閱讀	257
5	不清楚	132
6	沒有圖書館無所謂，影響不大	38
7	對鄉民閱讀的幫助不大	26

3. 民衆對當地公共圖書館服務的滿意度

如表7所示，大多數民衆對鄉鎮圖書館整體滿意度高達九成三。各縣市的民衆對於圖書館的滿意度也表現良好，尤其以台北市立圖書館文山分館、新竹市文化局圖書館香山分館及雲林縣大埤鄉立圖書館表現最好，獲得民衆百分之百的滿意，其餘圖書館也獲得九成以上的滿意，顯示出民衆對於該地鄉鎮圖書館都相當肯定，也難怪這些市區鄉鎮圖書館，都是各縣市的營運績優，排名第一名的圖書館。



表7 受訪者對地方圖書館的滿意度

各縣市圖書館	滿意		不滿意		總計	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
基隆市安樂區圖書館	54	93.1	4	6.9	58	100
台北市立圖書館文山分館	118	100	0	0	118	100
台北縣三重市立圖書館	105	95.5	5	4.5	110	100
桃園市立圖書館	117	98.3	2	1.7	119	100
新竹市文化局圖書館香山分館	24	100	0	0	24	100
苗栗縣三灣鄉立圖書館	50	98	1	2	51	100
台中市西屯區圖書館	96	93.2	7	6.8	103	100
台中縣大安鄉立圖書館	50	98	1	2	51	100
彰化縣埔鹽鄉立圖書館	44	89.8	5	10.2	49	100
南投縣埔里鎮立圖書館	52	96.3	2	3.7	54	100
雲林縣大埤鄉立圖書館	41	100	0	0	41	100
嘉義縣鹿草鄉立圖書館	72	77.4	21	22.6	93	100
台南市立圖書館東區分館	55	93.2	4	6.8	59	100
台南縣新市鄉圖書館	71	95.9	3	4.1	74	100
高雄市立圖書館左營分館	91	95.8	4	4.2	95	100
高雄縣岡山鎮立圖書館	56	86.2	9	13.8	65	100
台東縣成功鎮立圖書館	56	93.3	4	6.7	60	100
台東縣鹿野鄉立圖書館	41	95.3	2	4.7	43	100
花蓮市立圖書館	69	90.8	7	9.2	76	100
宜蘭縣南澳鄉立圖書館	52	96.3	2	3.7	54	100
澎湖縣立湖西鄉立中正圖書館	46	78	13	22	59	100
連江縣莒光鄉立圖書館	60	98.4	1	1.6	61	100
總計	1420	93.6	97	6.4	1517	100

五、結語

公共圖書館乃為民衆利用而設立，圖書館的用心，地方政府對公共圖書館的投入，都可以從民衆對公共圖書館的認知、使用率及服務滿意度反映出來。本文從圖書館的發展、民衆對公共圖書館的使用率、民衆對公共圖書館的觀點及期望等調查，以及公共圖書館採用企業慣用的投資報酬率所進行的分析，證明公共圖書館是地方政府最划算的投資。

在重視軟實力、以及網路及數位科技發達的21世紀，民衆對公共圖書館的需求有增無減，因為公共圖書館主要在滿足民衆的求知慾與好奇心，培養兒童及青少年的閱讀習慣及資訊素養，這種價值在知識社會越顯珍貴。

參考書目

- 任紅娟（2008）。高校圖書館電子資源成本效益分析構成要素略論。圖書館理論與實踐，2008（6），101-103。
- 李明聰、甘志展（2007）。國家公園遊客對綠建築旅館之願付價格研究－以墾丁國家公園為例。中華建築學刊，3（2），1-14。
- 陳佩君（2007）。圖書館經濟價值之探討－以台北市立圖書館為例。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學圖書資訊學研究所，台北市。
- 陳昭珍（2008）。圖書館的投資報酬率。2009「追求卓越:新世代圖書



館營運管理」研習班簡報。

Griffiths, J-H., King, D. and Lynch, T. (2004). Taxpayer return on investment in Florida Public Libraries, State Library & Archives of Florida, Tallahassee, FL, available at: <http://dlis.dos.state.fl.us/bld/roi/pdfs/ROISummaryReport.pdf>

Hu, R. H. (2002). ROI can validate your library value. AALL Spectrum Magazine, 7(2), 20-27.

Miller, K., Swan, D., Craig, T., Dorinski, S., Freeman, M., Isaac, N., O' Shea, P., Schilling, P., Scotto, J., (2011). Public Libraries Survey: Fiscal Year 2009 (IMLS-2011-PLS-02). Institute of Museum and Library Services. Washington, DC

Missingham, R. (2005). Libraries and economic value: a review of recent studies. Performance Measurement and Metrics, 6(3), 142-158.

Noonan, D. S. (2004). Valuing arts and culture: a research agenda for contingent valuation. Journal of Arts Management, Law, and Society, 34(3), 1063-2921.

Public Agenda, American for Libraries Council (2006). Long Overdue : a fresh look at public and leadership attitudes about libraries in the 21th century. New York.

Schramm, Wilbur著；游梓翔，吳韻儀譯(1998)。人類傳播史。臺北：

遠流，1998, 397-403

Steffen, N., Lietzau, Z., Lance, K. C., Rybin, A., & Molliconi, C. (2009).
Public libraries –a wise investment : a return on investment
study of Colorado libraries. Denver: Library Research Services.



閱讀、樂讀、悅讀

優質與平等： 芬蘭的公共圖書館服務

葉建良 臺南市立圖書館館長

芬蘭概況

芬蘭是位於北歐的高緯度國家，地廣人稀。歷史上，先後被瑞典與俄羅斯兩大強權鄰居統治，到了1917年才獲得獨立。文化上，先前是瑞典的殖民地，知識份子及上層階級使用瑞典文；19世紀中葉，民族運動風起雲湧，教育、文學、音樂、藝術各方面，都在追尋民族文化的根，基礎教育以芬蘭語推行。到了20世紀，才有自己獨立的語言、文化，而現在，講瑞典語的人口僅剩6%，然而仍是兩種官方語言之一。

芬蘭在二次大戰期間受到蘇聯侵略，戰後割地、賠款；雖然維持獨立，但是長期仰事蘇聯鼻息。蘇聯解體後，才得到解脫，於1995年加入歐盟。芬蘭在教育、社會福利、政治清廉度等各方面都有優異的表現，美國的Newsweek 在2010年的「世界最好的國家」評比中，將芬蘭列為第一名。在歷次的經濟合作及發展組織（OECD）學生能力國際評量計畫（PISA）中，芬蘭中學生在閱讀、科學和數學這3項能力的表現，都是名列前茅。



芬蘭公共圖書館的表現

芬蘭的公圖書館數量多，而且服務水準高，芬蘭人很會利用公共圖書館，每人每年借閱圖書冊數超過18冊。很難說得清楚，究竟是芬蘭的公共圖書館造就出愛閱讀的人民，還是芬蘭人本來就是重視閱讀的民族，因此造就出優質的公共圖書館。

1、芬蘭的公共圖書館數量多而且水準整齊，沒有城鄉差距：

芬蘭共有836所公共圖書館（6千餘人1所），以及42所設在醫院等機構的圖書館、153部行動圖書館、1部行動圖書船。城鄉的公共圖書館，看不出落差，從建築、閱讀環境、自助/自動化設備及所提供的服務來觀察，不論是在首都赫爾辛基，或者在小城市Porvoo，水準相當整齊。從數據上來看，赫爾辛基在人均經費支出上高於全國平均，因為首都的物價水準較高；除此之外，多項數據，如人均館藏量、人均借閱冊數、每千人圖書館員數等，都低於全國平均數，也就是說鄉鎮優於城市，如第49頁表1。

2、豐富而且多元的館藏：

非紙本書超過1成，主要是音樂、影片等視聽資料。各圖書館都有漫畫、圖文小說，甚至電玩等館藏；針對年輕族群的閱讀喜好設置所謂KuMuKi（圖像、音樂、書籍的縮寫）專區。外文館藏極為普遍，最常見的外文是英文；其他外文則視當地居民特性而定，例如俄文。而全國平均圖書報廢率為6.67%，赫爾辛基市立圖書館更超過10%；在

「Library 10」分館，借閱次數高的通俗小說，一年即淘汰。我國法定報廢率上限為3%。

3、服務重於館藏：

各地方公共圖書館在中央政府經費補助下，持續進行閱讀環境改造。主要方向是更寬廣的視野來看待圖書館的功能，不再只是藏書館；要挪出空間來容納更活潑、多元的讀者使用需求。因此，作者參訪的幾所重新裝修過的圖書館都在刪減館藏。赫爾辛基市立圖書館的Library 10和Myllypuro兩所分館更是定位為資訊與影音為主的媒體圖書館，而紙本書館藏居次要角色；設有媒體剪輯室，以及供SOHO族個人借用的辦公區等；書架裝設輪子，以方便移動，騰出舉辦演講及音樂表演等活動的空間。

公共圖書館出借的物件，不只圖書。樂器、電流計、雪地行走用的手仗、曲棍球棍、裝寵物的籠子等，均有出借。有的圖書館有錄音室、剪輯室、練琴室等可借用。赫爾辛基市立圖書館的Rikhardinkatu分館有藝術品出租；夏季時，更放在行動圖書館上，到公園等處服務。

赫爾辛基市立圖書館為行動不便的老人提供居家服務，館員透過電話定期與老人互動，記錄他們的閱讀需求，然後由送貨員將圖書宅配到家，公共圖書館也在老人之家、精神病院、兒童醫院等，設置機構圖書館。



4、館員質與量俱佳：

公共圖書館人力量與質的法定基準，在量的方面，原先是每1千人需有1名圖書館員；近年來由於自助借還書設備的大量使用，降低到每1千人0.7名圖書館員。在質的方面，規定至少70%圖書館員必須為大學或技職院校的圖資科系畢業，或者修習一定的圖資學分以上者；至少45%必須為大學以上學歷。

然而，公共圖書館的領導階層對此有意見，他們認為傳統的圖書館員養成教育所培育的館員，比較內向、保守，跟不上服務需求的變化；另一方面，現代圖書館需要多種專業能力，如資訊科技、行銷等；他們希望能放寬規定，以進用更多其他領域的專才。對於圖書館員扮演的角色，他們認為應該由過去的管理圖書的人，轉型成為協助學習者（learning facilitator），更能與讀者互動的人。赫爾辛基市立圖書館在克服這些問題上的策略，是將一批主動積極的年輕館員，納入願景發展小組，參與其「願景2017」的發展過程。一方面吸納他們的意見以型塑未來方向；另一方面，他們也將是在同儕間推動變革的生力軍。

公共圖書館普遍設置自助借還書機；大型圖書館的自助還書機後端會連接自動分檢機，將圖書按館別或類別分類，以節省館員人工作業。傳統的出納櫃台改為館員個人工作站，可以彈性配置在各服務區，提供讀者全方位的服務；工作站的桌面可以升降，館員可選擇坐著或站立服務。

雖然公共圖書館員的薪水不高，赫爾辛基市為2,382歐元（中小學

老師是3,557歐元，而公車司機是2,633歐元），然而，在芬蘭的公共圖書館看不到志工，其緣由，一方面是圖書館人力充足，不需要志工；另一方面，圖書館員認為志工專業不足，會影響到服務品質，有類似替代役的短期人力。另外，芬蘭的中學課程規定，學生必須到職場見習；圖書館是經常有人選擇來見習的職場。

5、公共圖書館的跨域合作，相當常見：

鄰近城市的公共圖書館使用相同的自動化系統，甚至進一步圖書通閱，其中規模最大者，為赫爾辛基都會區4個城市合組的Helmet；其網站是芬蘭全國僅次於Google的網路品牌。圖書館業務委外相當常見，例如自動化系統是採購服務，不是採購系統；其他，如圖書編目加工、通閱的物流、臨時人力派遣等，也都是委外辦理。

6、從知識的殿堂到起居室：

芬蘭公共圖書館界對於公共圖書館場域的界定，普遍的認知是開放、自由、安全的空間，社區裡所有的人都可以放輕鬆來使用圖書館；可以說是「起居室」的概念。然而，有部分民衆對於圖書館的認知，還停留在「知識殿堂」，必須肅穆以對；難免會抱怨聲音干擾。

雖然，一般圖書館會設置靜音區，做好隔音設施，也嚴格要求在此區內不可交談、打手機；需要絕對安靜的讀者，可以到這樣的區域。Library 10是經常舉辦活動的圖書館，而整個館又都是一大片開放空間；他們的解決方法是準備耳塞給不想被干擾的讀者。



7、常見公共圖書館與其他機構共構：

- 赫爾辛基市立圖書館有4所分館位於文化中心內。
- 赫爾辛基市立圖書館Viikki分館位於赫爾辛基大學Viikki校區，與該校的科學圖書館在同一棟大樓。Vantaa市立圖書館Point分館位於該市國際學校校內。
- 赫爾辛基市立圖書館Arabiaranta分館位於精品購物中心；此一中心原來是陶瓷廠Arabia的廠房，現在改成芬蘭著名品牌的購物中心（內有Arabia、Iittala、Pentik等品牌），也是Aalto大學設計學院所在地；Arabiaranta分館的樓上是Aalto大學圖書館。
- 赫爾辛基市立圖書館Library 10分館在郵局大樓內。Espoo市立圖書館Omena分館位於購物中心內；Entresse分館位於商業大樓內。

這些圖書館大多是租用房產，不是自有館舍；物業主人有時是私人公司，有時是市政府的物業公司。這樣安排的好處，可以互相幫忙匯聚人氣。另外，合作開發可以擴大基地面積，圖書館可以集中在一個樓層，不必朝垂直發展；易於做空間規畫，以及方便營運時的管理。

8、一般的中小學沒有很好的圖書室：

由於芬蘭的公共圖書館很普及，提供的服務也很優質；加上學校規模都不大，難以經營具規模的圖書室，因此大多以利用公共圖書館為主。各地方政府都會規定學生到公共圖書館的定期班訪，例如，一年級

要安排1次，主要是辦證；4年級是如何使用圖書檢索系統；7年級是圖書館利用及資訊素養教育等。各地的公共圖書館都設有學校聯絡人，一般都是由學校教師轉任；他們負責規畫各分館對應服務的學校群組，以及班訪的內容。

表1. 芬蘭與台灣（以及兩國首都）在公共圖書館服務的比較

芬蘭	赫爾辛基		台北	台灣
303,815	213	陸地面積（平方公里）	272	32,260
5,262,930	596,233	人口	2,663,263	23,113,901
17.3	2,789.4	人口密度（人/平方公里）	9,798.6	716.5
836	46	公共圖書館數	43	519
6,295	12,962	1所圖書館平均服務人數	61,936	44,535
7.35	3.23	人均館藏件數	2.39	1.51
10.43%	14.84%	非書館藏比例	5.12%	3.58%
7.62 歐元	5.49 歐元	人均購書經費	39.23 台幣	21.85 台幣
6.67%	10.35%	館藏報廢率	N/A	N/A
18.22	16.17	人均借閱冊數	4.30	2.48
39.19%	38.39%	借書者占人口比例	N/A	N/A
N/A	N/A	人均借閱次數	1.49	0.69
0.79 人年	0.78 人年	每千人圖書館員數	0.17 人	0.14 人
93.08	62.65	每千人圖書館空間（平方公尺）	46.83	52.68
58.03 歐元	62.28 歐元	人均圖書館營運經費	N/A	N/A

N/A 表示沒有相關統計



9、芬蘭的公共圖書館界，有頻繁的國際交流：

傳統上，北歐國家圖書館之間，有緊密的網絡。芬蘭加入歐盟後，積極參與歐盟公共圖書館事務，發揮其溝通東西歐的橋樑角色。芬蘭的圖書館員長期參與亞非發展中國家的公共圖書館發展。例如圖書館協會秘書長Sinikka Sipilä女士（也是下一任的IFLA理事長），長期與非洲、亞洲國家，如坦尚尼亞等有聯繫。Vantaa市立圖書館協助非洲那米比亞（Namibia）首都Windhoek圖書館，訓練館員、建立資訊系統等。

芬蘭的公共圖書館制度

芬蘭公共圖書館由地方政府經營；在中央的事業主管機關是教育與文化部，由文化部門主管¹，因此以下簡稱文化部。中央層級辦理公共圖書館業務之人力，合計文化部業管人員及派駐各區域中心的圖書館專員，共12人。

1928年訂定〈圖書館法〉，最近一次修訂在1998年，主要是前瞻數位時代的公共圖書館服務，設定公共圖書館的任務在於促進人民：

- 平等取用教育與文化資源。
- 閱讀與藝術欣賞。
- 持續發展知識。
- 發展技能與公民能力。
- 國際化。

¹ 教育與文化部有兩位部長，分管教育與文化；公共圖書館業務屬文化部長職權。

● 終身學習。

文化部每3-4年會提出關於公共圖書館的政策文件，提出現階段公共圖書館事業願景，以及做為的各地公共圖書館發展的指導文件。2000年迄今有：

- 1、2001年發表〈2001-2004年圖書館政策計畫〉（Library Policy Programme 2001-2004）。
- 2、2003年發表〈2010年圖書館策略：知識與文化近用的政策〉（The Library Strategy 2010: Policy for access to knowledge and culture）。
- 3、2006年發表〈2006-2010年圖書館發展計畫：圖書館做為都市與鄉村地區的整合服務中心〉（Library Development Program 2006-2010: The library as an integrated service center for rural and urban areas）：釐清圖書館的角色，及其重要性；並且賦予圖書館在地方上做為整合中心的任務，包括文化中心、學習中心，以及地方政府各項服務的窗口。

未來的發展課題：

- 圖書館員的專業能力
- 圖書館做為資訊社會技能的推廣者
- 圖書館做為聚會場所
- 圖書館與學校的合作
- 區域合作



4、2009年發表〈2015年芬蘭公共圖書館政策〉（Finnish Public Library Policy 2015）：本文件是國家焦點策略的一環，針對圖書館營運環境即將面臨的挑戰做出反應。文件定義了芬蘭公共圖書館的方向與目標，是在於確保人民在未來網路化的資訊社會、公民社會、學習社會中，得以取用知識與文化資源。

1992年的〈教育與文化經費補助法〉中，將公共圖書館與學校同列為基本服務；所謂「基本服務」就是保證人民都能得到免費、平等的服務，不論其所居住的地區是在都市或鄉下，也不論其經濟條件是富裕或貧窮。中央政府每年以大量經費補助地方公共圖書館，分為3部分：公共圖書館營運、新圖書館的建築（含購置行動圖書館）、以及競爭型計畫。其中的大宗為補助公共圖書館營運，佔了全國公共圖書館年度營運經費的3成以上。新圖書館建築（含新購行動圖書車）補助額度為25%-50%。

公共圖書館營運經費，佔地方政府支出的1%。以赫爾辛基而言，其市立圖書館2011年的營運經費為3665萬歐元，佔市政府支出將近0.9%；每位市民分得62.28歐元，約合新台幣2,490元²。相較於台灣，其經費相當充裕。

除了特殊性的圖書館，如視障者圖書館（Celia）、典藏圖書館（Repository），芬蘭沒有國立的公共圖書館，所謂的「中央公共圖書館」（Central Library for Public Libraries）是由文化部指定赫爾辛基市

² 2011年12月匯率，1歐元約40元新台幣。

立圖書館兼辦；其任務為

- 全國圖書館館際互借中心。
- 負責設置與營運全國公共圖書館入口網（www.libraries.fi），提供多種線上服務，如線上參考諮詢（Ask a Librarian）、圖書館電視台、兒童閱讀網（Okariino.fi）、各種圖書資源的整合查詢系統、公共圖書館統計等。有14位工作人員。
- 設有公共圖書館委員會，由赫爾辛基市立圖書館、18所省級圖書館、18個省區各選1所圖書館，各派1人組成。擬定中央公共圖書館的發展方針，以及協調全國公共圖書館的合作活動；並代表公共圖書館界參與相關政策的擬定。

所謂的「省級圖書館」也是虛擬的，由文化部在各省區指定1所公共圖書館兼辦，負責聯繫同一區域內之公共圖書館，以及辦理館員專業訓練、諮詢等業務。這些省級圖書館通常也擔負區域內圖書館跨域合作的領導角色。

芬蘭於1963年開始實施公共圖書館出借權（PLR, Public Lending Right）制度。PLR是指公共圖書館出借圖書給讀者的權利，必須伴隨著給予作者的補償。此一制度於1941年從丹麥開始，主要實施於歐洲國家；歐盟研議全面推行。

芬蘭中央政府每年編列使用費（library grants and subsidies），撥給一個專設委員會，再由此一委員會補助給提出申請的作家。其目的為以公部門經費支持文字創作。經費額度為前一年全國所有公共圖書館購



書經費的10%。其中的90%撥給小說作者及譯者，10%給非小說類作者及譯者。每年經費的76%撥給作者，16%撥給譯者，8%撥給生活困難的年老作家。

公共圖書館委員會於2011年提出〈2011-2016公共圖書館委員會策略〉，彙整出來芬蘭公共圖書館的共同價值理念為：

- 平等 (Equality)
- 透明 (Transparency)
- 社區一體感 (sense of community)
- 可靠 (Reliability)
- 心胸開放 (Open-mindedness)
- 資訊自由 (Free access to information)

提出了未來公共圖書館發展的策略目標及成功的關鍵因素為：

策略目標	成功的關鍵因素
圖書館激發靈感 The library is inspiring	從儲存資料的地方變成讀者聚會之處 創新與勇氣 例行性工作的自動化
圖書館超越想像 The Library is surprising	與讀者共同發展服務 方便讀者的開放時間 所有圖書館使用相同的讀者服務介面 所有圖書館共享互動式線上服務 館員上網工作 強化專業管理與領導
圖書館賦予力量 The Library is empowering	強化行銷技能 提供資訊社會技能的指導 建立新的合作網絡

有關對於未來的圖書館展望。作者在參訪時，和圖書館從業人員廣泛討論未來圖書館的發展方向。展望未來電子書的時代，圖書館的館藏、借還書功能勢必大為萎縮；公共圖書館如何因應變局，找出方向，是這個領域的領導者急迫面對的課題。大家都同意，未來的圖書館必須更為活潑，更能回應民衆的需求；是一處配備最新科技、開放給所有人、安全、自由的空間。其他構想，如：

- 圖書館是人和理念聚會之處—圖書館激發靈感、圖書館超越想像、圖書館賦予力量。
- 圖書館不只是吸收資訊的地方，也是產出資訊的地方；不只是民衆的書房，也是民衆的工作室。
- 圖書館是知識、技能和故事交會的地方，是民衆可以在此和他人互動的公共論壇。
- 圖書館可以和社區大學結合，發展成為自由、有彈性的另類學習機構。
- 圖書館就是文化的中心。

給我們的啓示

芬蘭公共圖書館的優質表現，不是個別一、兩所圖書館，而是全體呈現出來的均質現象。其基礎為充裕的資源，以及資源分配的平等。台灣的公共圖書館整體表現顯然不如芬蘭亮眼；然而，若考量我國公共圖書館所獲得的人力、經費等資源挹注，目前的成就已是難能可貴。



我們可以由芬蘭的公共圖書館體系得到什麼樣的啓示呢？

1. 首先是理念明確。芬蘭的公共圖書館和學校並列為基本服務，其基本理念就是「平等」，所有人都應該得到相同水準的服務。芬蘭政府也積極落實此一理念，由中央政府補助地方政府，以確保每一位國民所得到的服務經費都達到最低標準以上（2011年為56歐元）。而且，公共圖書館的經費，絕大部分都是補助給地方政府；中央政府沒有在都會區進行大規模的公共圖書館建設（如國立的公共圖書館等），避免拉大城鄉落差。
2. 芬蘭公共圖書館體系實事求是，令出必行。除了落實上述資源分配的法令規範，在圖書館人力方面，法規要求每千人有0.7名圖書館員，各公共圖書館普遍超出此一標準。這可能是整體政府施政的表現，不僅是公共圖書館體系如此。反觀我國，對於公共圖書館的營運資源，也有設定相當的基準，然而是否落實，大有疑問；也未見主管機關採取措施來督促。
3. 芬蘭公共圖書館界，從中央主管機關到地方圖書館，有緊密的互動，創新的做法很快地擴散；更重要的是，大家對於圖書館事業的使命、願景、目標，有很高的共識；這是來自於有效的政策領導與行銷。文化部主管人員、公共圖書館領導人、與圖書館協會合作制定政策，並且形諸文字，做成說帖；其功能除了凝聚公共圖書館界內部的共識外，更著眼於向外部，特別是各級民選公職人員的行銷，以爭取其支持，並分配足夠的資源給公共圖書館。

4. 芬蘭公共圖書館的營運，講究績效管理；然預算控制方面，和我國比起來，寬鬆得多。就公共預算的4個功能：「控制」、「管理」、「規畫」與「究責」來看，芬蘭公共圖書館已經走到「究責」為主，而我國仍在「控制」的階段。芬蘭公共圖書館可以彈性決定雇用人力，以及各項業務與投資之經費配置；而上級機關只問年度績效目標是否達到。
5. 台灣和芬蘭之間，最大的落差在於公部門可運用的資源。2011年芬蘭的稅負占GDP（國內生產毛額）的51.1%，也就是說全國人民每賺100元，就繳了51.1元的稅³；反觀台灣，稅負是16.1%。這麼大的差距，其實也反映在公共建設及各項公共服務與福利上，不僅是公共圖書館而已。

因此，最大的差別，或許在於我們和芬蘭人對於理想社會的想像上吧。

（本文節錄自作者參加行政院100年度公務員出國進修計畫之報告
《芬蘭公共圖書館考察報告》）

³ 美國中央情報局The World Factbook。



Library10-圖書館出借的東西五花八門
—包括樂器



Library10-圖書館辦活動，
受不了噪音的讀者請用耳塞



Library10-讀者可登記借用錄音室



行動圖書館



Omena公共圖書館-任何一所圖書館都有
豐富的視聽資料



Omena公共圖書館-購物中心裡的圖書館



58 Oulunkyla公共圖書館-普及的自助借還書
機



Pasila公共圖書館-中型圖書館都有自動圖
書分檢機



有很多布偶的兒童室



幼兒閱讀團體



供讀者小憩的按摩椅



適合交誼的青少年區

另可參考作者在芬蘭參訪的相片集：<http://bit.ly/lm1QRr>

參考資料

Council for Public Libraries. 2011. Council for Public Libraries Strategy 2011-2016. (<http://tinyurl.com/9tv547o>)

Libraries.fi. 2012. Finnish Library World Presentations. (<http://www.libraries.fi/finnishlibraryworld/presentations/>)

Ministry of Education and Culture, Finland. 1998. Library Act 1998. (<http://tinyurl.com/8wkfo46>)

Ministry of Education and Culture, Finland. 1998. Library Decree 1998.



(<http://tinyurl.com/9vtfro6>)

Ministry of Education and Culture, Finland. 2009. Finnish Public Library Policy 2015. (<http://tinyurl.com/969u72e>)

Ministry of Education and Culture, Finland. 2011. Quality Recommendation for Public Libraries. (<http://tinyurl.com/8kr8shy>)

Ministry of Education and Culture, Finland. 2011. The Role of Public Libraries in Citizens' Activities - A survey on the benefits of public libraries in everyday life. (Finnish, abstract in English) (<http://tinyurl.com/988mhtd>)

社群媒體與圖書館行銷

姜義臺

靜宜大學蓋夏圖書館參考組組長

一、前言

二十一世紀網路世界中最受關注的議題，是近幾年急速竄紅的「社群網路」(Social Network)與「微網誌」(Micro-blogging、Microlog)，此兩者之間達到了相輔相成的作用，其可為擁有共同興趣與活動的人建立線上社群，展現了網路服務的魅力，更吸引了使用者的目光。提供了符合現代人需求的功能，不但能利用它來表達自我、與朋友聯繫，且擁有的豐富互動系統，是一個分享專業資訊和合作的重要討論區，讓企業能運用其特性擴大組織中的行銷機制，新聞媒體也將它作為傳遞最新消息的管道，許多政界人物與名人更將其視為推廣知名度的工具，其已成為了網路世界中服務與行銷的重要利器，從個人到團體皆能受其益，可見其為社會帶來的影響力不容小覷。¹

二、社群網路服務的定義

「社群網路服務」(Social Networking Service，簡稱SNS)，主要作

¹ 徐心儀，社群網路服務在大學圖書館之應用研究：以 Facebook 和 噗浪為例，國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所，2012年



用是為一群擁有相同興趣與活動的人建立線上社群，為用戶提供各種聯繫、交流的交互通路，如電子郵件、即時消息服務等。通常通過朋友，一傳十、十傳百地把網路展延開去，類似樹葉的脈絡。其應用方式過去包括E-mail、MSN、部落格亦或是照片分享網站等，近期則以微網誌與綜合型服務之社群網站的型態最為熱門。²

社群網站服務(Social networking service) 一群具有相同背景、興趣的人，為了交流，在網路上成立社群。會員可在網站上留言、分享影音、參與討論群組等。臉書Facebook、噗浪Plurk、MySpace、LinkedIn都屬於社群網站。早期的網路交流方式：例如E-mail、BBS、個人網站、ICQ、MSN、Yahoo奇摩即時通、Skype網路電話等。Web2.0網站模式的出現：強調互動性與資訊分享，例如Blog（網誌）、Flickr、Wikipedia，由網誌到微網誌的轉變：訊息簡短，強調時效性與即時回應，社群網站乃是具有相同背景與興趣的人在網路上形成社群，分享訊息，例如Twitter、Plurk、YouTube、Facebook、MySpace等。社群網站與微網誌的興起，其意義並不是網路形式的改變，而是社群意識的抬頭，以及網路社交形態的突破，使網友們實際擁有在網路上集會結社的權利。

Facebook(中文又稱臉書、臉譜、面簿) 一個起源於美國的一個虛擬社群網路服務網站，由哈佛大學的學生馬克·左克柏 (Mark

² 維基百科<http://zh.wikipedia.org/wiki/社群網路服務>

Zuckerberg) 創辦，於2004年2月4日上線。截至2012年9月，Facebook擁有超過10億活躍用戶，累積了11,300億個Likes，照片則超越2,190億張，當中有170億張有地點資訊用戶可以建立個人專頁，添加其他用戶作為朋友並交換訊息，包括自動更新及即時通知對方專頁。此外，用戶可以加入各種群組，例如工作場所、學校、學院或其他活動。用戶可以建立個人專頁，添加其他用戶作為朋友和交換資訊，包括自動更新時通知其專頁。它是一種包含微網誌功能的高整合度社交網站，結合了文字、圖像、影片等功能，讓使用者能即時得知朋友間的最新生活動態(Live Feed)。³

Facebook 在圖書館服務方面最直接的應用，乃是圖書館可發展一個簡單易用的平台，提供檢索介面並置入Facebook 的開放平台應用程式，使用者可以選擇把Facebook 加在自己的帳號，當使用者把檢索條件設定好，便可利用Facebook檢索館藏目錄，這個好處在於提供使用者多一項管道利用圖書館館藏。再者，此平台可針對使用者在相關課程的主題討論，透過Facebook 的塗鴉牆，互相回覆訊息，且有提醒的功能，提醒同學之間取得課程的相關訊息。⁴

³ 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/wiki/Facebook>

⁴ 王惠華，圖書 Facebook 嗎??，高中圖書館經營知識庫，<http://shslc.ltsh.ilc.edu.tw/epaper/epaper70/專題研究全文.pdf>



三、社群媒體時代的行銷

過去的網路行銷，多數的做法是企業做了一個網站、Blog，希望網民可以看到。在社群網站興起的年代，企業要反過頭來，到社群網站上建立灘頭堡，到上面去跟網友互動。以前的網路行銷是要把人往自己家裡帶，現在的網路行銷是把訊息往人多的地方送。

四、社群媒體幾個思考問題

社群媒體最吸引使用者特質在於個人化、共享資訊、即時性等，但這些特質可能對組織造成風險。

1. 惡意程式：根據Sophos公司調查，40%使用者因為存取社群網站而遭惡意程式感染。利用社群媒體發動惡意程式攻擊，例如：網路釣魚(透過設計一個假登上畫面，誘騙使用者提供帳號與密碼)、點閱綁架(攻擊者發佈訊息在您的塗鴉牆然後誘使您的親友「繼續點閱」或「瀏覽我的相片」，當有人點擊該連結，就會在不知情之下安裝惡意程式)。
2. 資料外洩：人們透過社群網站建立彼此的聯繫、分享經驗與資訊，人們常在不經意情況下洩漏屬於組織內部機密或內部消息。
3. 頻寬消耗：員工在上班時間登入社群網站，耗用頻寬以致衝擊其他商務應用效能。美國政府開放存取網路社群，網路流量增加25%。非高畫質視訊串流會消耗500K至1.2Mbps頻寬。

4. 生產力流失：多樣化的社群網站功能(發佈與閱讀訊息、線上交友、購物、上傳、瀏覽視訊等) 誘使使用者花更多時間在社群網站上，如果不加控管，社群網站可能衝擊工作效率。⁵

五、社群媒體行銷的5個謊言⁶

1. 粉絲團規模很重要 (size matters) :

很多小公司將社群媒體平台按「讚」或「粉絲」的數量與成功相提並論，而不瞭解真正重要的是這些「讚」或「粉絲」的特質。很多人參與看到你的訊息就等同於必然會增加銷售或者提高長期的品牌認同。

2. 設粉絲團之後行銷就可以水到渠成 (The medium is the message) :

就是因為Facebook、Twitter、YouTube、MySpace或其它流行的線上或行動平台，訊息仍然比媒介物負擔更多重要性。技術只是工具，由於年青人首先使用Twitter和Facebook，不要認為老的受雇人不能有效使用社群媒體是重大事件。

3. 社群媒體指導者存在 (Social media gurus really do exist) :

不，他們並不存在。每一個人在這領域工作都是在職訓練，社群媒

⁵ 曾良駿，如何與社群媒體共存，iThome電腦報專刊39(e政府專刊4) 2011年7月29日，p.64。

⁶ Mikal E. Belicove, “Five Lies About Social Media Marketing” <http://www.entrepreneur.com/blog/220072>



體指導者或許寫過一些書或公開演講，但並不意味他們瞭解你的公司、如何形成概念及命中你公司相關目標的管理活動。

4. 社群媒體是「新」媒體 (Social media is “new” media) :

不，它不是，媒體就是媒體。報紙、廣播、電視、網際網路過去也被看做是新型態媒體，他們目前被貼上「傳統」媒體的標籤，所以「新」媒體並不意味只有專家或年青人才能成功運作社群媒體工作團隊。沒有任何事物可以替代行銷基礎的知識。

5. 社群媒體可以有效的委外給公關公司 (Social media can be effectively outsourced to a PR firm) :

沒有人知道你的公司。你可以與代理商合作設立完成社群媒體相關費力之事或提出觀念的爭論之類的事，但當來到每日訊息的溝通，你的人是位於維護客戶社群最佳位置而且通知最新的情事給客戶。

六、社群媒體行銷與圖書館行銷

行銷是一種商業行為，從挖掘未被滿足的需求與渴望開始，接著定義並且量測這些需求與渴望的強度，決定哪個目標市場我們可以服務的最好，發展適合的產品、價格、推廣策略與通路策略，來服務這個市場並且取得成功。

「行銷」與「推廣」有所不同，行銷工作的核心，也就是「挖掘需求與渴望」、「量測強度」、「決定目標市場」、「發展產品」、「決

定價格與通路」，很多人誤以為「行銷」就是我們看到的「廣告」、「參展」、「正妹」、「活動」等等這些「推廣工具」。有些人甚至誤以為任何商品只要運用了好的推廣策略，都可以在市場上取得很棒的成績。⁷ 運用網路行銷各項服務日益重要，且已成為企業發展趨勢，許多研究也都呈現了正面效益，因此，圖書館是否可以效仿企業的經營模式提供服務，值得做進一步的探究。相較於企業對網路服務的應用與研究，圖書館還有許多值得深入探討的空間，圖書館應發掘企業經營此類平台的特色，以加強圖書館原有的優勢，並改善弱勢之處。

七、圖書館行銷的定義

圖書館為了在最適當的時機提供讀者最需要的資訊服務，希望借重行銷的觀念，以增進圖書館與讀者間的溝通與彼此的瞭解，圖書館行銷不僅使讀者的需求得以滿足，亦可提升圖書館的形象。圖書館行銷是圖書館將服務傳遞給讀者所需從事的各項活動，瞭解讀者、進而滿足讀者資訊需求的過程。圖書館行銷在採借企業行銷觀念，確立「絕對顧客導向」之經營原則與政策，密切配合讀者的需求與期望，善用行銷企畫與實務技巧，發展館藏，辦理活動，以型塑圖書館成為知識與資訊傳播者的形象，建立圖書館與讀者間之良好關係，發揮圖書館服務讀者的功能。

⁷ MR JAMIE，你在行銷什麼？ http://mrjamie.cc/2012/10/05/marketing-what/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+MrJamie+%28MR+JAMIE%29



而圖書館為何要行銷?分析原因有來自外界壓力及來自內部的問題。

1. 外界壓力

商業資訊機構的競爭，資訊仲介商頻起，圖書館面臨強大競爭。多元資訊暢通，資訊供過於求，圖書館重要性式微，讀者可不經圖書館而取得資訊，圖書館應重振形象及讀者認知。各種氾濫、供過於求的資訊環境，圖書館的館藏不一定會被充分使用。消費權益高漲，服務要求更高的品質。在資源日漸稀少的時代，圖書館需證明能對本身資源有效管理運用以便爭取資源。

2. 內部問題

組織經費裁減，造成圖書館預算短缺、人力不足，趨向官僚及科層化的僵硬管理模式，推廣服務不完善，使圖書館未被充分利用。圖書館主動提供相關資訊服務避免被淘汰，爭取讀者認同，在組織及經費裁減情況下，圖書館應主動向外爭取經費支持。

圖書館行銷所面臨的困境，包括：上級對圖書館的支持度不足，圖書館多半不受重視，或是敷衍了事，圖書館的人力和經濟資源經常呈現貧乏狀態，圖書館欠缺行銷管理人才。

八、圖書館行銷的要領

創造環境，圖書館要不斷增進產品價值，提高館員素質，以奠定

經營基礎，創造有利之行銷環境，充實館藏設備，以有形的設施，加強讀者對無形服務的信心。善用網路資源，加強館際合作，彌補館藏之不足，滿足讀者之需求。開發推廣服務，以活潑新穎之活動項目吸引讀者，增加其利用率。

圖書館不只是借還書、講習、諮詢的地方，而是要讓圖書館所提供的產品/服務能和讀者之間能產生良好的互動，並讓讀者對圖書館建立真正的情感，如此才能真正吸引讀者前來圖書館或利用圖書館資源。圖書館推廣行銷二大法則：讓使用者知道圖書館有此電子資源，讓使用者很容易找到他要看的電子資源。以圖書館學五律為最高指導原則：

1. 書貴為用 (Books are for use)：圖書館藏書，最大的目的不是豐富館藏資源，而是能真切符合讀者需要，供其利用。
2. 書為人而設 (Books are for all)：書不分個人的社會背景，是為了提供利用，解決讀者的需求或困難。
3. 讀者有書 (Every book its reader)：每一本書不論內容為何，總有讀者需要。
4. 節省讀者的時間 (Save the time of reader)：節省讀者搜尋時間，直接解決讀者的問題。
5. 圖書館是一成長的有機體 (Library is a growing organism)：圖書館迎合著時代發展，與時俱進。

利用社群媒體行銷圖書館服務，應用Facebook 平台是圖書館服務的延伸，人人皆可利用Facebook 表達自身想法與意見，並擁有更多獲



得資訊的途徑，無形中增強了圖書館的宣傳和影響力、凝聚並擴大了社群力量，這一方面是圖書館服務現代化水平的提高，也是圖書館自身價值的提高，隨著圖書館服務管道與機會的擴展，更進一步的實踐了圖書館新五律中「善用科技提升服務品質」的經營方向，跟隨時代潮流的服務方式，更有利於建立圖書館的服務品牌形象與知識服務地位。

九、結語

從web2.0概念衍生而來的「圖書館2.0」，是目前圖書館界最紅火的名詞。

「圖書館無所不在」、「圖書館無所不通」。使用者可以在任何時間、任何地點取用圖書館所提供的資訊服務內容。圖書館未來會發現自己逐漸進入一個以使用者為中心的世界，而不是以館藏為中心，圖書館員會發現自己的任務是為使用者的個別需求提供資訊，而不是採購館藏資料。不論資源的取得是為了成為館藏的一部分或滿足使用者的需要，圖書館的責任就是透過各種努力整合各種資訊資源，提供各種工具，形成一個超大、豐富、無形的館藏。使用者在哪？服務就在哪！

電子資源推廣的原則就是圖書館員必須要知道有什麼東西可以用、怎麼去用它。使用對象要能知道你要推廣的是什麼？如要落實閱讀的文化和風氣，除了提升圖書資源，擁有專業圖書館員也是重要關鍵。圖書館長期深耕與讀者建立緊密的互動，在實體社群經營上具有相當基礎，面對網路環境漸趨成熟，網路使用者逐年增長，且使用者由個人活

動走向社群分享之趨勢。圖書館可應用網路特性，經營網路社群，以擴展傳統圖書館服務，提升圖書館社會價值，同時讓網路社群成員能透過社群平臺匯聚，從過去的獨立個體建立關聯網絡。



閱讀、樂讀、悅讀



閱讀素養





閱讀、樂讀、悅讀

多元閱讀素養的方法與策略

唐麗芳 雲林故事人

～觀念，決定我們所看見的一切，不是我們的眼睛～

～學習，重要的是要快樂，而不是只有成就～

～經驗，重要的是要增加孩子的信心～

～有生命的地方就有故事，有故事的地方就有幸福～

美國認知發展心理學家蘇珊恩傑在〈孩子說的故事〉一書中強調：「我們所說的故事，和我們所聽過的故事，會決定我們是什麼樣的人。」

因為閱讀，可以開發人們的創造能力、想像能力、思考能力、關懷能力以及溝通能力。

創造能力：預期(邏輯/依據) + 不可預期(推測)

想像能力：具體 + 抽象

思考能力：面對問題時，不只為對和錯，而是我們做最好的判斷，希望做的更好。

關懷能力：尊重人我之間的差異

溝通能力：客觀、理性、清楚、簡單的表達

故事就像一條看不見的線，把人與人之間的過去、現在、未來緊緊

地相繫著。

說故事就像在送禮，說故事是一種轉譯工作，將故事中的良善力量，透過說書者傳達，而故事中的隱喻，常能引發人們自發性的思考。聽故事是孩子學習閱讀前的天空!而有機會引導一個人愛上閱讀，是一件幸福(快樂+意義)的事!

● 相信

讀故事給孩子聽，不但可以豐富孩子的字彙，同時可以培養孩子對閱讀(故事)的喜愛，故事的核心價值，如正義、平等、尊重、愛與關懷……等，都隱藏在人們所選擇的素材裡。孩子會喜愛閱讀師長介紹的故事書，孩子喜歡和老師討論書上的情節，這樣良性的互動會讓他們喜歡上閱讀(fun reading)，也會為他們開拓人生的視野。有機會成為孩子的閱讀啟蒙老師或引導者是一件非常有意義的事。

說故事就像在送禮，也是一種轉譯工作，故事中的關懷思維，透過說書者的轉譯，使人們明白故事中的隱喻，好的故事，常能喚起聽者(讀者)被關懷的經驗，且能引導讀者，發揮道德想像，並做出理性的承諾，幫助人們接受與尊重彼此的差異。

人們喜歡簡單的、可以想像的、可以預測的故事。透過簡單且清楚的故事，閱讀分享與討論的過程，協助讀者了解自己和別人觀點的差異及明白故事中的虛與實及深層意義。好的閱讀素材，對人而言，就像是食物中的營養，對身心有益!

● 選擇

選擇及介紹好的閱讀素材，是閱讀啟蒙者(師長)及帶領人的責任。選擇能感動自己的故事、跟讀者生活經驗、適合讀者身心發展需求相關的素材。選擇簡單、有趣、能產生生活具體連結，且具啟發性的閱讀素材。如感動自己的故事，跟聽者生活經驗相關的故事：害怕、說謊、生活衝突、旅行、生死、時事等，能引發聽者自發性興趣和思考的故事：切身的需求如交友、心(生)理發展需求，有趣味、令人出乎意料的及真實的故事等。

● 如果……

我們的孩子沒有在小學階段學會閱讀，他們長大過程中將面臨更多的學習困難，老師和父母一起協助孩子閱讀，孩子的閱讀能力將會有很大的提升。若每位父母每天花20分鐘與孩子共讀，孩子的閱讀能力會一天天的增強，每天閱讀，對孩子的理解能力與字彙能力有極大的幫助，像希望孩子在未來的學習及生命中有所成就，孩子必須具備良好的閱讀能力。

芬蘭是個愛讀書的國家，學生下課後最喜愛做的事，就是休閒閱讀。學生的圖書借閱率及全國圖書館密度都居世界之冠。而台灣的學生受升學壓力的影響，每天都在讀書(非休閒閱讀)與準備考試，以至於難養成休閒閱讀的習慣，一般學生放學後最不喜歡閱讀。這是由於不同的社會價值與文化差異所產生的現象。我們可以從芬蘭的教育成功經驗中



學習，找出適合台灣的方式，來提升我國的閱讀文化及教育品質。

然而，如何解決我們所面臨的問題呢？

● 策略

策略：在地、多元、生活(教育/文化)

方法：隨時隨地—需求

以身作則—師長

環境營造—軟硬體

選材：(文字、圖畫、影像、網路、生活、大自然等)

1. 選取與讀者生活經驗相關(Go local)
2. 選擇符合讀者身心發展需求的素材(新知與啟發--think globally)
3. 有趣、新鮮、刺激的(fun and stimulating)
4. 能感動自己、啟發別人的故事(inspiring)
5. 利用簡單的故事，引發讀者/聽者想像及自主參與
6. 知己知彼，了解人我的需求與特質

方式：

1. 以快樂自在的方式進行
2. 活動設計

暖身—在2~3分鐘內，引發興趣/注意的活動，以能和主題相關設計為佳。

閱讀—用輕鬆、多元、互動的方式(朗讀、簡述、簡報、影音、圖像

等), 分享文本或故事內容, 用心傾聽彼此的觀點, 探索故事中的核心價值與思維, 引發參與者自主的思考與想像, 在分享與討論的過程中, 明白故事的深層意義。

延伸—資訊(網路、人脈及書面)的收集、驗證與生活應用

3. 實例演練：從選材到呈現，做中學

- 1) 敘事—用簡單易懂的語言，將故事內容真實陳述，融入自然豐富的情感
- 2) 互動式—邀約參與者提問或回應
- 3) 說演—利用偶/聲音/文字/肢體動作等，營造故事張力
- 4) 討論—尊重說者和聽者之間的觀點互動
- 5) 分享—談談故事讓人聯想到的人事物及故事對自己的影響

4. 閱讀延伸

- 1) 知識網絡建立—資訊搜索、文化生活圈、環境關懷行動
- 2) 走讀地理—跨越區域、文化體驗學習
- 3) 人際關係—增加對自己及週遭人事物的了解，進而改變未來
- 4) 故事的呼喚—聯想、對話、反省、討論、判斷、想像等
- 5) 探索故事思維(關懷、創意、批判、哲學、合作)
- 6) 產生刺激、啟發和植基(想像、思考、心靈、感動、行動)

5. 練習

- 1) 計畫發想—延續性、創意性、可行性
- 2) 活動規劃—主題、內容、目標



3) 執行計畫—活動設計

● 建議

1. 參與孩子討論所閱讀的書
2. 盡可能經常朗讀給孩子聽，即使孩子已經可以自己閱讀了
3. 做孩子的啦啦隊，在孩子成功時為他鼓掌喝采，遭遇困難時給予鼓勵
4. 讓孩子知道您想要協助他，學習閱讀這個重要技能
5. 了解閱讀並不止於共讀書本，同時也應該陪孩子一起閱讀周遭的環境，如：

聲音、顏色、季節、人們、路標、招牌、包裝盒子、廣告、電影、雜誌、報紙、照片、花草樹木、昆蟲、動物等。更需要共同探索網路閱讀的素材，共同學習選擇有興趣及關心的議題，透過互動式的交流豐富彼此的視野。

● 閱讀活動規劃的原則

公共性：涵蓋0-99歲—全民閱讀推廣

延續性：百年樹人—閱讀文化的養成是一場接力賽

影響性：無所不在，無時無刻，在日常生活中隨時隨地都可以閱讀

可行性：需要現場視情況做調整要臨場應變，選擇多元、簡單、新鮮有趣的素材

創意性：不說教、跳脫框框思維，讓參與者想像不到或出乎意料的方

式

◆設計理念

生活：樂趣、務實、具體學習：視野、新知

文化：全民悅讀

特色：非流行，以參與者需求為中心的特色發展

◆活動規劃三部曲

1. 企畫：了解社區需求、特色經營、品牌建立、環境營造(軟硬體)

2. 執行：宣傳行銷、活動設計(暖身、呈現、延伸)

3. 評估：自評及參與者回饋(做中學)

活動進行前：宣傳(網路、DM/海報、媒體)

活動進行中：暖身、呈現、延伸

活動結束後：彙整活動紀錄與檢討，行動研究精神，為了更好的明天

◆方法與策略：

～用心地聽、快樂地說、多元地讀及創意地寫故事～

1. 選擇跟生活經驗相關(時事或議題)

2. 能感動自己及啟發別人的素材(文字、圖像、影音、網路等)

3. 適合身心發展需求的題材

4. 了解讀者的需求如:提供有趣、新知、出乎意料的等多元感官的素材

5. 提供良好的閱讀環境：以身作則、提供適當優良閱讀素材及空間

6. 經營閱讀的習慣：固定的閱讀作息(個人及家人)

7. 閱讀延伸：與作者有約、走讀地理(故事現場)、建立書群及網路資訊

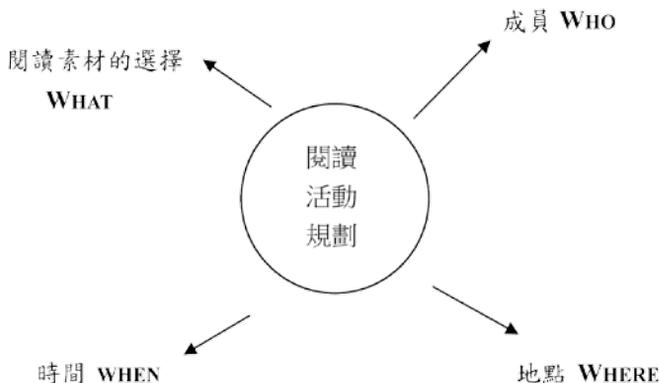


閱讀、樂讀、悅讀

連結脈絡、自主學習及生活應用

8. 不偏食的閱讀哲學：綜合生活、文化、學習、教育、科學、藝術、歷史、健康、自然生態等範疇
9. 從大家最感興趣或關心的事物開始進入閱讀天地
10. 相信閱讀三次方，悅讀(fun reading)→閱讀→越讀
11. 閱讀文化的養成需要有人引導，需要練習，需要時間，更需要持之以恆
12. 敏銳的觀察，用心傾聽，引發並鼓勵主動參與
13. 探討故事中的關懷思考、合作思考、獨立思考、創意思考及哲學思考
14. 尊重個別差異，應用多元感官閱讀
15. 與孩子的對談，要全神貫注的傾聽，避免帶有任何的批評
16. 用簡單、有韻律的文字、色彩鮮豔的圖或生動活潑的影音素材，來協助孩子認識、翻、拿、看、讀書等技巧及經驗
17. 主動積極地鼓勵孩子自主思考及協助連結想像
17. 協助孩子從故事內容感受到主角的感受
18. 引導孩子發揮道德想像力的思考-開放式的提問
19. 對要與孩子分享的故事背景要多做了解
20. 細嚼慢嚥，細細地閱讀書中的圖和文
21. 善知並運用孩子既有的經驗，搭起已知與未知的橋梁
22. 了解孩子的需求，做適當的學習與成長(A+1)

23. 提供孩子優良文學性、有創意的寫作、有押韻、有疊句讀物
24. 協助孩子知道學習的目的(自我/利他)並培養其學習的自主動力
25. 透過對話交談及孩子分享的故事找到主題核心
26. 學會放下對專業訓練/素養的依賴(做一位後台朋友)
27. 討論事情的意義(原諒、愛、朋友、快樂、勇敢、正義、美、智慧、學習…)
28. 敏銳的觀察、行動研究精神及創意思考(跳脫框框的思維)
29. 提供與個人生活經驗、身心發展需要的相關討論
30. 透過閱讀與討論，培養迎接未來需要的能力：溝通表達、創造想像、解決問題(正向、積極、建設、具體)、獨立思考(透過腦力激盪，增廣視野，異中取同，同中取異)、愛己愛人的能力
31. 透過故事，我們回溯過去、反省現在、思考未來，並透過語言的音樂性，乘載著深刻的經驗與智慧，需要不斷地重覆，來體會其中的豐碩！



～是觀念決定我們看到的，不是我們的眼睛！

您希望孩子有什麼樣的未來，您，現在必須營造創造未來可能的環境，

因為您，就是孩子環境，知行合一是一人類文明進化的基石！～

～你說給我聽，我會忘記～

～你做給我看，我會記得～

～你讓我做，我會明白～

● 好站連結

(以下臚列提昇閱讀素養實用網站，可做為說故事素材的選取)

台灣地圖 <http://placesearch.moi.gov.tw/search/>

世界地圖 http://www.curistory.com/game2/_flashgame/map_world.swf

<http://www.olympus.co.jp/jp/event/DITLA/gallery/>

未來的挑戰 <http://www.youtube.com/watch?v=cL9Wu2KwWSY>

教育部六個學習網教育部配合行政院「挑戰二〇〇八國家發展重點計畫」建構數位化學習內容」而建置六大學習網，包括：

生命教育學習網 <http://life.edu.tw/http://life.edu.tw/>

自然生態學習網 <http://nature.edu.tw>

科學教育學習網 <http://science.edu.tw>

健康醫學學習網 <http://health.edu.tw>

歷史文化學習網 <http://culture.edu.tw>

人文藝術學習網 <http://arts.edu.tw>

國立自然科學博物館 www.nmns.edu.tw

數位典藏與學習電子報 <http://newsletter.teldap.tw>

維基 http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

文化部兒童文化館 <http://children.cca.gov.tw/>

全球之聲 Global voice online <http://zh.globalvoicesonline.org/hant/>

救援飢荒 Eden Foundation <http://www.eden-foundation.org/index.html>

零排放基金會 Zero Emissions Research and Initiatives: ZERI www.ZERI.org

The Blue Economy.mov

<http://www.youtube.com/watch?v=1af08PS1aIs>

http://gunterfable.blogspot.com/p/blog-page_27.html

<http://gunterfable.blogspot.com/2011/04/blog-post.html>

<http://gunterfable.blogspot.com/2011/04/blog-post.html>

<http://gunterfable.blogspot.com/2011/04/gunter-pauli.html>

遠哲科學教育基金會 <http://www.ytlee.org.tw/>

甘特寓言部落格 <http://gunterfable.blogspot.com/>

世界村基金會 Global Village Foundation (教育消弭文盲)

<http://www.globalvillagefoundation.org/index.html>

美國世界和平工作團 Peace Corps <http://www.peacecorps.gov/> (醫療)

台灣路竹會 <http://taiwanroot.org/> (醫療)

台灣地圖 <http://placesearch.moi.gov.tw/search/>

世界地圖 http://www.curistory.com/game2/_flashgame/map_world.swf

<http://www.olympus.co.jp/jp/event/DITLA/gallery/>

未來的挑戰 <http://www.youtube.com/watch?v=cl9Wu2kwwSY>

台灣荒野保護協會

<http://www.sow.org.tw/activity.do?id=ff808081205fd0a8012060b1d2840008>



閱讀、樂讀、悅讀

賴桑的森林大軍

<http://www.taiwanonline.cc/phpBB/viewtopic.php?f=21&t=3173&p=51542>
<http://www.taiwanonline.cc/phpBB/viewtopic.php?f=21&t=3173&p=51542>

台灣的心跳聲

<http://www.youtube.com/watch?v=uNXS9y-QY04&feature=related>

地球篇

<http://www.youtube.com/watch?v=VdiKpX806Iw&feature=related>
http://www.youtube.com/watch?v=z1gZl_92N-8&feature=related
<http://www.youtube.com/watch?v=53HLA0so0T8&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=JQnkogypXTk&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=6gt3UJ4QHnk&feature=related>

地理頻道 <http://www.youtube.com/watch?v=ov9hhUeu0tM&feature=related>

6 C could change the world

<http://www.youtube.com/watch?v=EHfEWsjh-jY&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=4v07Yc4fHEY&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=VXdifrmKqIQ&feature=fvwre1>

瑞典

http://www.youtube.com/watch?v=G09Cf_BCQvg&feature=related

+ 2 C

<http://www.youtube.com/watch?v=AksbAHAATSc&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=ea-8iM53H18&feature=related>

Drum story

<http://www.youtube.com/1vdg#p/u/11/LseQ0sJQ1PQ>

Global warming

<http://mepopedia.com/?page=380>

你我小故事

<http://roc.nccu.edu.tw/histroy.php>

台灣動畫~~~~~ out of sight (b9010201) 台藝大

<http://www.youtube.com/watch?v=4qCbiCx Bd2M>

ABC news pictures about Japan tsunami

<http://www.abc.net.au/news/events/japan-quake-2011/beforeafter.htm>

黑澤明【夢】水車村

http://www.youtube.com/watch?v=BRYSRzyDAVY&feature=player_embedded
<http://www.youtube.com/watch?v=pV84PcfCmwU&NR=1>

2012 – A Message of Hope

http://www.youtube.com/watch?v=r_Y0G3jM1V4

2011 Earth day

<http://www.youtube.com/watch?v=uokAYoe6Tuw&feature=related>

Earth day 2011

<http://www.youtube.com/watch?v=JsDK8aYg-Yc&feature=fvwr1>

President Obama Marks 40th Anniversary of Earth Day 2010

http://www.youtube.com/watch?v=wKJaErArG5s&feature=player_embedded#at=47

Earth Day: Give Earth a Hand

<http://www.youtube.com/watch?v=Ep9MF1WXR8M&feature=related>

Earth Day 2010 – Join us to preserve White Desert and Bahariya Oasis

<http://www.youtube.com/watch?v=CwX9e7rhhTs&feature=related>

Storywall—故事牆

<http://www.visualinsight.net/portfolio.html>

故事偶—The Flat Hat

<http://tw.myblog.yahoo.com/8881a1a1a-8881a1a1a/article?mid=4277>

Change your words

<http://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU>

The Power of words—inspirations

<http://www.youtube.com/watch?v=iQCLr0J9wuM&feature=related>

The power of words—Human rights

http://www.youtube.com/watch?v=9_tCtvmAm4M&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=i0duvh_X0KQ&NR=1

<http://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU>

The Universal Declaration of Human Rights

<http://www.youtube.com/watch?v=hTTrSYbCbHE&feature=fvwr1>

INK

http://www.youtube.com/watch?v=i0duvh_X0KQ&NR=1

TED—food system—丹鮑伯：愛上一條魚

http://www.ted.com/talks/lang/chi_hant/dan_barber_how_i_fell_in_love_with_a_fish.html

Orangutans Information Center OIC Panut Hadisiswoyo

http://www.youtube.com/watch?v=6PuaD0fEVxk&feature=player_embedded



閱讀、樂讀、悅讀

Thomas Heatherwick : 打造種子聖殿

http://www.ted.com/talks/lang/chi_hant/thomas_heatherwick.html

Yamamoto

<http://www.ets-org.jp/ENGLISH/index.html>

Peace corps

<http://www.peacecorps.gov/>

Doctors Without Borders—USA

<http://www.doctorswithoutborders.org/index.cfm>

Born digital

<http://www.borndigitalbook.com/>

Center for future learning

<http://www.auroville.org/education/avschools/cf1.htm>

Global voice on line

<http://globalvoicesonline.org/>

中文版 Global voice on line

<http://zh.globalvoicesonline.org/hant/about-us/>

International library of children

<http://www.kodomo.go.jp/english/access.html>

Reading room

http://www.enchantedspirit.org/ReadingRoom/markbrandenburg_coaches.php

Underground American history

<http://www.johntaylorgatto.com/chapters/>

Kamishibai

<http://www.kamishibai.com/resources/organizations.html>

清華大學21世紀生涯規劃理念

http://albums.cc.nthu.edu.tw/main.php?g2_itemId=385057

世界氣候變遷—哥本哈根

<http://mepopedia.com/?page=380>

閱讀教育工坊—張友漁—天下雜誌

<http://cwreading.ning.com/forum/topics/wen-zhang-fen-xiang-jian-hao?p>

age=1&commentId=2827581%3AComment%3A2197&x=1#2827581Comment2197

教育部—全國閱讀推動與圖書館管理系統

<https://read.moe.edu.tw/>

South Africa—ZERI

<http://www.wescapelife.co.za/index.html>

牛糞奇蹟—席娃

<http://e-seed.agron.ntu.edu.tw/shiva/play.htm>

雲林故事人網址：www.y1storyteller.org.tw

雲林故事館網址：www.y1storyhouse.org.tw

附錄一、

為什麼要說故事？

作者：Mark Brandenburg MA, CPCC

來源：James Radant 提供

翻譯：雲林故事人協會 唐麗芳

當下忙碌的生活，許多父母講故事給孩子聽的藝術已漸消失，以下是說故事對大小朋友都有好處的原因：

1. 故事，可以用來教育生命、刺激及引發對話，許多孩子們所經歷的事物，透過故事給予他們反思的機會，更可減少父母責罵或勉強孩子應付談話的機會。
2. 故事，可以幫忙孩子與上一代連結，在目前社會家庭成員分散各地，透過故事來傳承價值及連繫彼此情誼，就顯得十分重要。



3. 故事，可以刺激孩子發揮想像力，也是協助孩子邁向未來最好方法之一，透過真實故事，引發他們去想像，有這種聽故事經驗的孩子，將會成為一個懂得運用創意解決問題的人
4. 聽故事長大的孩子，將會持續說故事給家人聽的傳統，知道自的家庭傳統及故事將會流傳下去，是令人欣慰的，同時，對自己的子孫，將有莫大的影響。
5. 孩子長大的過程中，會發生一些令人失望的事情，當孩子聽到自己父母也曾經有過相同或類似經驗的故事，故事可以適時鼓勵失去信心或勇氣的孩子，通常會給他們許多勇氣，協助他們渡過難關。
6. 告訴別人自己的故事，會幫助你記得自己的過去；告訴孩子自己的童年，會幫你記得自己的童年，也會讓自己反思，生而為人的重要價值。
7. 講故事給別人聽，會豐富別人的心靈成長。在電視及媒體視覺混亂的現代文化，講故事給孩子聽，可以讓孩子專注、了解事情的真正意義，這是告訴你的孩子人生重要意義的方法之一。
8. 講故事給別人聽，就是在告訴他們，他們是值得我們用心的。花時間和你鍾愛的人在一起講故事是一件比什麼都重要的事，而且他們將會永遠記得這段幸福的時光。
9. 說故事給別人聽，是傳述自己生命價值很好的機會。你的孩子會從他們所交往的朋友和當下的流行文化，得到某些訊息，而故事中的智慧及隱喻，可以將自己認同的價值講述給孩子聽。

10 · 一個用心編織的真實故事，是協助孩子進入美好夢鄉的心智工程，當你告訴孩子自己的故事時，他們會入睡得快，睡得安穩，也會做好夢。

創造說自己故事的習慣，對孩子而言，是終生難忘的記憶，這樣的故事，可以增進人際間的關係，同時也表達你對他們是如此的關心。

凡事不嫌遲，現在就開始吧！

原文：

by Mark Brandenburg MA, CPCC

In today's busy world, many parents have lost the art of telling their stories to their kids. Here are some reasons why these stories are so beneficial, both for you and your kids:

- 1. Use them to teach lessons about life.** Stories will stimulate conversations with your kids more effectively than lecturing, or "trying to get them to talk." There are a lot of issues happening for your kids these days, and stories give them a chance to reflect on them.
- 2. Stories connect your kids with previous generations.** In a society that seems to have families spread out all over, it's vitally important to have ways for your kids to feel connected to their extended families.
- 3. Stories stimulate your kids' imagination.** One of the best ways to prepare your kids for the world is to engage them in vivid stories that stir their imagination. Kids who are exposed to these kinds of stories will be the creative problem-solvers of the future.



4. **Kids who are exposed to stories will continue the tradition with their own families.** Knowing that your family traditions and stories will be carried on by future generations is very comforting, as well as a great benefit for your children's children.
5. **Stories can encourage your kids when they're discouraged.** Childhood can get pretty discouraging sometimes. Kids are encouraged when they know Mom or Dad have experienced the same kinds of things, and they've survived.
6. **Telling your stories helps you remember your own childhood.** Telling your kids about your childhood is a great way for you to remember and reflect on what was important about your past.
7. **Telling stories helps to create depth and soul in your kids.** In a TV and media-crazy culture, telling stories can capture and hold your kids' attention, and convey real meaning. It's a way to show your kids what's really important in your life.
8. **Telling stories to your kids tells them they're worth the time.** Is there anything more important than showing your kids that you want to spend intimate time with them? They'll remember it forever.
9. **Telling stories is a great chance to convey your values.** Your kids will be getting quite a few messages from their friends, and from popular culture. Stories are a great opportunity to sneak in a few of your cherished values for your kids to hear.
10. **Well-crafted stories create a wonderful mind-set for your kids before they fall asleep.** Kids will fall asleep faster, and with healthier images, when you tell them your stories.

Creating a ritual of telling your stories will create a lifetime of memories for your kids. It will deepen your relationship, and show them how much you care.

And, it's never too late to start.

附錄二、

我們的世界

唐麗芳 翻譯

我們的世界，是由我們
每個當下的取捨
每日所說的話，
每天所做的事，
以及我們的抉擇所形成。

我們的世界，是由我們所感受到
天籟之音，
紫丁花，
蝴蝶羽翼，
素淨的新月，
午夜縈繞的想像之美所形成的。

我們的世界，是由我們所
追求的目標
擁有的朋友

閱讀過的書，
流露出的惻隱之心，
勇於扛負的責任，
還有我們所共同分享的愛所形成的。

我們的世界，是由我們所要追求
更高更遠的視野，
夸夫逐日的執著和理想，
永不放棄等的意志力所形成的

我們生活的地方像什麼樣呢？
是茅舍還是皇宮，是天堂還是地獄？

所有的聚與散，施與受
世界是由生活在這裡的每一個人所形成的。

特別感謝Laura H.分享她所擁有的世界，這首詩是一位在Aspirus Wausau Hospital in Wisconsin的病人，在她過世前送給我們的禮物。我將這首美麗的詩翻譯成為中文，並將它與世界各地的朋友分享。



原文：

The World We Make

We make the world in which we live,
By what we gather and what we give
By our daily deeds and the things we say
By what we keep or cast away.

We make our world by the beauty we see,
In a skylark's song or a liac tree,
In a butterfly's wing,
In the pale moon's rise,
and the wonder that lingers in the midnight skies.

We make our world by the life we lead,
By the friends we have, by the book we read
By the pity we show in the hour of care
By the loads we lift and the love we share.

We make our world by the goals we pursue
By the heights we seek and the higher view,
By the hopes and dreams that reach the sun,
and a will to fight till the heights are won.

What is the place in which we dwell?
A hut or a palace, a heaven or a hell?

We gather and scatter, we take and we give.
We make our world and there we live.

(Special thanks to Laura. H who shares with an open heart.

Poem was shared by one of our patients we both cared at Aspirus Wausau Hospital in Wisconsin before her death. This beautiful poem was translated and shared with friends around the world since September 2007 by Li-fang Tang from Taiwan where ever she tells stories.)

讓書活起來： 圖書館閱讀活動設計與評估

林美琴

曾任教職及國立臺灣文學館助理研究員
現專事閱讀與寫作教學研究與專書寫作

對於圖書館的活動規畫者而言，最期望的莫過於舉辦的活動叫好又叫座，能夠引起民衆迴響，又能達成預期的效益。然而，許多資深的閱讀活動設計者的瓶頸常是在年復一年的例行規畫中，覺得所有的招數都已用盡，不知如何推陳出新。其實，規畫者本身的閱讀理念關係著活動發想的觸發，在現今變遷的社會中，圖書館應該能夠掌握時代脈動，與世界閱讀趨勢接軌，以先趨者之姿不斷推出與時俱進的閱讀活動，引領國民開展前瞻的視野，提升閱讀素養，因此，規畫者首要的配備不是面對企畫書絞盡腦汁，而是先掌握現今的閱讀趨勢，建立清楚的閱讀理念，就能從中激盪許多鮮活的思維，找到活動推展的多元方向。有鑑於此，本文將提供具體的步驟建議，從引介現今的閱讀趨勢開始，藉以觸動閱讀活動創發的鮮活思考，繼而鋪設具體可行的途徑，並能在活動的有效檢視與評估中，不斷開創無限的可能。



步驟一：清楚的閱讀理念

近年來，世界各國都強調「閱讀素養」的重要性，先進國家一致認為國家的閱讀力是攸關未來國家競爭力的重要指標，因此，國際間發展了從小學的PIRLS¹、中學的PISA²，以至於國民素養DeSeCo³的評估，藉以檢視一個國家閱讀水平的發展。同時，台灣於103學年上路的十二年國教中的基北區特色招生也以「閱讀素養」與「數學素養」兩科，取代了傳統學科分科的考試，說明了「閱讀素養」是今日閱讀的主流。

然而，什麼是閱讀素養？根據DeSeCo的定義，素養(competence)不是知識，不是技能，而是包含個人獲取和應用的知識、認知、和技能的能力，以及態度、情緒、價值和動機等。整體而言，也就是具有閱讀能力、興趣及習慣，反應在會閱讀、愛閱讀及多閱讀的綜合呈現上，而且是終身學習的生活態度。

如同PISA專家對於提升閱讀素養的方向首要建議就是：培養學生

¹ PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) 是由國際教育成就調查委員會 (International Association for the Evaluation of Educational Achievement; IEA) 主持的計畫。目的在研究世界各國及地區四年級兒童的閱讀能力。台灣在2004年加入這項國際性的研究。

² 由經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, 簡稱OECD)所推動的「國際學生評量計劃」，簡稱 PISA。(Programme for International Student Assessment)，以紙筆測驗衡量15歲青少年的閱讀(Reading)、數學(Mathematics)及科學能力(Science Literacy)。

³ OECD 國家從一九九七年開始進行大規模「關鍵素養的定義與選擇，嘗試定義並選出二十一世紀公民的關鍵素養。」(Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations, 簡稱DeSeCo)。

使用圖書館、電腦網路等資源來自我學習。因此，圖書館將在國民閱讀素養的趨勢中扮演重要的角色。然而，圖書館一向都做了許多關於閱讀的事，但面對這一波的閱讀新思潮，圖書館可以做些甚麼，有助於這樣的閱讀素養的養成？就從這樣的思維開展現今閱讀活動的發想吧！

步驟二：明確的推廣方向

既然涵養閱讀素養的關鍵在於全民愛閱讀、多閱讀、會閱讀的表現上，就從這三個面向思考明確的推展方向。檢視過去的活動規劃，與現今的趨勢發展相較，究竟少了什麼？現在又可以做些什麼？

1. 「愛閱讀」的活動規劃發想：

在愛閱讀、多閱讀、會閱讀的閱讀環節上，許多閱讀推廣者都以「愛閱讀」為首要的考量，認為先引起閱讀的動機，就能順利涵養閱讀的興趣與習慣。然而，許多閱讀推廣者習以大型嘉年華或遊戲等非閱讀本質的活動，作為閱讀的誘因。這樣的作法雖然可以吸引民衆進入閱讀的天地，但參與者實際接觸閱讀時，卻覺得閱讀並不如先前的「誘因」那樣具有吸引力，自然而然就又逐漸疏離了。這樣初始沸沸揚揚後來卻無聲無息的閱讀斷層現象比比皆是；或者民衆就只能閱讀輕薄短小、有趣卻不用動腦筋的讀物，無法發展深度閱讀的品味。基於這樣的理念，世界各國在愛閱讀的理念上都創發了各式以趣味與深度兼具的閱讀活動設計，藉以觸發閱讀的動機，進而親近閱讀的本質，養成閱讀的習慣，



發展閱讀續航力。例如：閱讀睡衣派對活動，讓親子或小朋友夜宿圖書館，在睡前由館員或參與者在圖書館分享自己喜愛的書，或是發展故事活動，這樣的一個特別的夜晚，讓孩子對閱讀及圖書館產生特殊的感情與意義，圖書館就能成為孩子願意親近的地方，這樣的活動從輕鬆的玩興中，引領孩子體會閱讀的本質與意義，也才是「愛閱讀」活動設計的核心理念，其他像是各式小書遊藝場、讀劇活動、故事手指偶製作、故事箱製作、小書迷rap創作……。無非都想藉由這些活動一步步拉近閱讀與生命的關係，體會閱讀對自身的意義。

於是，活動規畫者可以想一想：閱讀在我們生命中不可或缺的原因是什麼？如果是書中的一個觀念如同貴人一樣改變你的一生，那麼就來個生命中的「貴」書選拔活動，引領民衆享受有別於感官刺激的閱讀深度的愉悅。

2. 「會閱讀」的活動規劃發想：

雖然，「愛閱讀」是引入閱讀天地的途徑，但同時關注「會閱讀」的能力，讀出興味盎然，才能持續閱讀的興趣。如同PIRLS提及的：學會閱讀（learning to read）才能在閱讀中學習（reading to learn），進而發展PISA提及的讀字（read word）到讀世界（read world）的能力。21世紀的閱讀力不只是一般的識字能力，而是在知識洪流中能夠搜尋、分析、批判、統整知識或資訊的的綜合能力，進而活化知識、應用知識，進而能夠解決各式的問題，才能從閱讀涵養儲備未來生活知能及終身學

習能力，增進知識及發揮潛能，實現個人目標，參與社會發展，成就個人的生命價值。

如同美國學者冷納所說的：「閱讀需要策略，也是一種終身的追求。」因此，舉辦講座讓民衆了解現今的閱讀新趨勢，引介閱讀策略的工作坊，教民衆如何藉由閱讀理解策略，涵養讀懂、讀通到讀透的深度閱讀力，領略閱讀深度的愉悅；藉由共讀活動與讀書會來消化、內化與活化閱讀的養分。不一定執著於大眾閱讀量的迷思，也可以小衆精緻閱讀的推展取代傳統大眾品味的休閒閱讀，開拓閱讀的高度與廣度。例如：若以往推廣閱讀的活動是以量的累積為主，現在不妨聚焦在質的導引策略，像是凱迪克大獎繪本賞析，紐伯瑞大獎的導讀等，就藉由閱讀策略的導引，讓民衆也有了縱橫書海的素養，體會閱讀深度的愉悅，提升閱讀的品味。如此一來，圖書館的活動也因此有了不斷推陳出新的各式可能。

3. 「多閱讀」的活動規劃發想：

所謂的「多閱讀」應該是拓展閱讀人口及書籍被普遍流通的頻率。從拓展閱讀人口的方向而言，不妨思考誰是目前主要的閱讀群眾？哪些閱讀人口等待我們去開發？可以運用分齡閱讀（0-99歲）的概念，為不同的族群特質量身打造各式的適性空間與閱讀主題，讓閱讀人口逐漸突破媽媽為主角、親子議題為主力的單一型態，擴展成為全民學習型組織。另外，也可以發想不同族群的創意組合，例如：親子、祖孫、青少

年與兒童等，像是讓青少年為兒童說故事，爺爺奶奶說故事培訓等，就藉由分眾閱讀、適性時空的活動規劃，邀約更多的閱讀對象進入閱讀天地中。

其次，從書籍的流通率來發想「多閱讀」的推展，不妨從書籍的借閱率了解民衆普遍讀什麼？有哪些是民衆較少觸及的書種？設計引介好書導讀講座、閱讀櫥窗的布置或主題書展，讓民衆可以打破閱讀的慣性，拓展閱讀的廣度。例如：這幾年繪本廣受民衆歡迎，但是隨著繪本不同功能的需求，現今的繪本依對象區隔了不同屬性的類型，像是為學齡前幼兒量身打造的寶寶書，搭起圖像與文字閱讀橋樑的橋梁書等；又或者近年來科普書的興起，如果可以因為圖書館的用心引介，為好書找到更多的知音，民衆也因而接觸了各式的讀物，有了更多閱讀的選擇，促進書籍廣泛的流通，相對的也達成了「多閱讀」的目標。

步驟三：完整的佈局規劃

有了明確的推廣方向思考與發想後，接著，就是一步步的將理念轉化為實際的行動。從活動理念方向安排相關的時、人、地、事、物的佈局，讓活動在相關條件的配置支援中逐漸成形。

這時九宮格就是很好的規畫工具（如下圖），依據活動的構想，將相關的要件一一寫出，檢視是否有足夠的條件支撐活動的產出，可行性如何？有哪些困難需要被克服？例如：舉辦銀髮族讀書會，為了服務行動不方便的銀髮族，可以彈性的把活動地點移師至各老人安養中心；為

了推廣親子共讀的理念，可以在周末人潮最多的百貨公司舉辦閱讀推廣活動…… 彈性調整相關的要件，做好活動規劃的周全準備。

構想： <input type="checkbox"/> 愛閱讀： <input type="checkbox"/> 多閱讀： <input type="checkbox"/> 會閱讀：	人 (對象是誰?)	時 (時間)
評估：	活動名稱：	地 (地點)
經費	事 (活動內容)	物 (閱讀材料)

完成活動內容的相關布局後，活動也已具體成形，最後在九宮格的中央根據活動的特質取個生動活潑、簡潔有力的活動名稱，讓構想就此定案。活動名稱宜生動有趣，同時也能呈現清楚活動的內容，避免霧裡看花。可以採主標題、副標題並行的設計，藉由生動有趣的主標題吸引民衆的注意與興趣，讓副標題清楚呈現活動的內容。可以從下列三個方向設計生動且富創意的標題：

- 一、採口號式的行動指令。例如：小一閱讀起步走，讓民衆可以朗朗上口，加深印象；
- 二、將標題意象化，找一個最能代表該活動特質的物象來說明意



念，例如：親子共讀甜甜圈，即是以甜甜圈的意象來呈現親子共讀甜蜜幸福的感受；

三、以諧音營造趣味。例如：「悅閱欲試」或是「閱讀一遊未盡」即是取相關語彙的諧音，除了營造活動的趣味，也表達了活動的訴求。

步驟四：詳實的企劃藍圖

接著將規畫的內容整理、歸納、整合，寫成詳實的企畫，規畫活動的具體藍圖，不但可以作為申請經費的依據，明確的敲定階段時程，也可以讓相關人員了解活動實施的理念與相關要件，得以順利的將活動付諸實踐。

可以從以下四個面向將九宮格的内容闡述清楚，一份詳實的企畫書就此出爐。

1. 是什麼：寫出活動的名稱。
2. 為什麼：為什麼要舉辦這個活動？寫出活動的緣起與舉辦動機，藉以說明活動的意義與非實施不可的理由，這時你對閱讀趨勢的認知可以在此好好發揮。
3. 怎麼做：一一寫出九宮格上時人地事物的相關規劃。例如：主辦單位、活動時間(舉辦時間/準備時程)、參與對象(講師/民衆)，活動內容及相關資源等一一分別陳述。
4. 怎麼樣：也就是活動的預期效益評估，可從這個活動對個人的影響或

改變，乃至於這場活動對於家庭、社會、國家的效益都可以寫出來，突顯活動目標與願景，並可作為活動後評鑑的參考。

例如：下列的企畫項目實例：

活動名稱：親子共讀甜甜圈 -- 幼兒早讀活動

一、活動源起：

早讀與共讀的理念。

為什麼要舉辦這場活動？

二、主辦單位

三、對象：

- 學習者：

- 推動與帶領者：(講師…)

- 執行單位與參與人員

四、時間：

- 活動日期：時段 / 多久

- 計畫進度

五、地點：

- 在哪裡舉行？/ 場地評估

六、內容：

- 活動內容 / 實施細則

七、經費 / 預算：

- 例：經費概算 / 器材準備 / 情境布置 / 文宣…

八、效益評估

- 效益 / 願景

例：個人 / 家庭 / 社會…



步驟五：有效的執行行動

為了讓活動順利舉辦，接下來就要秉持著好東西與好朋友分享的理念，進行活動行銷與推廣，否則花心思設計的活動沒人來參與，就功虧一簣了。

首先可以運用AIDA的原則，一一檢視活動能否吸引民衆前來參與。

Attention（引人入勝）：

標題與主題是否足以吸引學習者，想要進一步探索活動內容？

Interest（有興趣）：

活動理念介紹是否能夠引起學習動機與興趣？

Desire（產生行動的想望）：

活動內容是否脈絡清楚？學習者是否能夠清楚活動內容，產生想要參與活動的嚮往？

Action（付出行動）：

是否鼓舞了學習者的熱情，願意排除萬難前來參與？

為了讓民衆知道活動的相關訊息，最常見的宣傳就是製作生動的文宣，於圖書館、社區大學、相關藝文機構發放。但在現今的資訊時代，若能善用臉書、網站、社群，更能快速有效的將活動推廣出去。除此之外，也建議活動規畫者平日收集各種資訊，像是曾參與活動人員的名冊

歸檔、或是整理各種與圖書館活動相關的藝文機構等，建立人力資源檔案，即能有效的將訊息發放給相關人員，更積極的方式還可以親自邀約與拜訪說明，更能找到適性或有興趣的參與者前來共襄盛舉。

步驟六：敏銳的評鑑能力

活動進行後的評鑑除了作為成果報告的依據，更大的意義在於有效評估活動的效能，檢視與原先擬定的預期效益是否有落差，若不能達成目標的原因是什麼？並了解參與者的反應與意見，作為後續規劃活動的參考。可以運用下列3T的原則，設計有效度的評鑑表。

1. Transmit

活動相關訊息可否清楚傳達？

例：我在哪裡得知這個訊息？

參加活動後，是否和我預期的目標一樣？

2. Transect

活動設計可否吸引學習者？

例：我想來參與活動的原因是一

這個活動最吸引我的是--

3. Transform

學習者參與活動後能否轉化、改變與成長。

例：參加這個活動後，我的收穫是一



我對活動的建議是—

我希望後續可以舉辦哪些活動—

結語：走入圖書館，讓書活起來

曾經在新加坡的青少年圖書館中看到這一段文句：圖書館是一個充滿動力的環境，在這裡可以激勵自己，活出自己的夢想，自在的展現自己，並探索各種生命的契機。因此，現在的圖書館不只是藏書閣，更是一處豐饒的學習沃土，等待有心人播撒希望的種子，綻放璀璨的智慧花朵。然而，書要有人閱讀，才會活起來；書要有人傳誦，才會活起來；書要有人談論，才會活起來；書要走出文字，才會活起來；書要走入生命，才會活起來。活動規畫者最大的目標也就是藉由活動的催化，讓書活起來。閱讀的美麗，來自主動學習的喜悅；活動的魅力，來自延伸夢想的行動。就讓各式閱讀活動的推動，讓圖書館成為民衆天寬地闊的閱讀空間，從知識學習到生命的大發現，進而開拓人生不設限的各式大表現。

閱讀氛圍之營造： 書展規劃與書的展示

張淑瓊 誠品書店兒童專區督導

書房是私人的閱讀空間，只與少數人分享，而實體書店和公共圖書館二者則是提供對外開放的公共閱讀空間。差異在於書店是以購買為前提而產生的商業場域，而公共圖書館則是以服務為導向的非營利場所。很高興有機會與大家分享我所理解的閱讀空間經營經驗，這些經驗主要來自過去所擔任的工作，前十年是誠品書店後勤的童書採購及企畫職務，負責跨店面的大型書單行銷和人員教育訓練工作；後四年是兒童專區的營運督導，負責兩家兒童專門店的店面營業目標達成。

我的分享主要針對三個部份：一是為何要規劃書展；其次是如何規劃書展，及書展落實執行時的關鍵和注意事項，並且透過三項實例延伸說明。

一、閱讀氛圍的營造—概念

●什麼是空間

當書店要開始一家新店舖時，我們經常面對的只是一個還未隔間裝潢的空間。在空間的天、地、壁框住的範圍內，雖然會有設計師在專業



上的協助，但是身為經營者和使用者，我們需要對這個空間有自己的想像，這些想像包括：天花板的樣式、地板的材質、書櫃的高度和數量需求、書區的分配、走櫃動線的邏輯…等等。記得多年前第一次參與設店討論時，當設計師問我對地板及天花板材質有沒有特殊要求時，我才驚覺自己平時並沒有認真注意環境的各樣細節，猛然被問起，腦袋一片空白。從那個時候開始，當我走進一個空間，都會仔細的觀察環境裡各樣材質樣式，感受設計者的意念，思考這樣規劃的合理性，透過一次又一次的練習，培養對空間的感覺。

●一切都取決於策略、定位和想像

記得誠品書店剛開業的那幾年，有些人會覺得「書店的裝潢有需要那麼花錢又費工嗎？」確實相較於當時的其他書店空間，誠品更像畫廊或是設計細膩的咖啡館。但這就是經營者的想像，當時以人文、藝術、設計、建築為立基的這家初始店，說明了空間的呈現代表了經營者對於自己店鋪的策略和定位。任何空間都應該加入經營者的想像，23年前的誠品書店開出超乎一般人預期的書店，因為其中加入了經營者的想像。

2007年我和同事接手經營兩家專業童書店，當時兩家店都在營收上有些辛苦，剛接手的時候我們常常在店內走逛觀察、不斷的思考想像，到底這兩家店應該長甚麼樣子。經過幾番的討論，我們大膽的喊出要將信義兒童館營造成「亞洲最佳童書店」，而敦南兒童館這家最悠久的小店鋪，要暖暖的發光，成為「永遠的童書角落」。這樣的意念成為我們

日後經營的動力和目標，也是我們面對挑戰時得以激勵自己的力量。

二、為什麼要規劃書展

我想各位應該與我們2007年接手店面的狀況相同，手中經營的分館大的空間氛圍已經確認了，也許未來有機會改裝調整，但目前變動的可能性不大。接下來我們就來談談我們大多數人可以立刻著手努力改變的行動——書展和陳列。

書店和圖書館的硬體當然會影響氛圍，但是真正讓閱讀空間可以發出溫度的卻是人——經營的人、使用的人。而書展和陳列就是讓人感受經營者款待心意的行動。當我走進一家書店，我會認真的看看規劃經營者如何詮釋他手中的素材。當我到一家圖書館，我會先在活動資訊區、主題書展、新到書區逗留一回兒。這個習慣和到一家書店很近似。在書店裡，入門的區域一定是保留給新書平台、書展平台或是排行榜區。「新鮮、熱門、關注」在一開始迎賓的區塊就已經思考了讀者的需求。

我想各位在圖書館中最可能操作來改變環境的應該就是書展的規劃了。在書店裡書展也是我們每月安排的重要行銷活動。書店的每一檔書展都會有行銷的預估和事後的檢討評估。除了幫助我們瞭解營收的狀況，更重要的是讓我們確認規劃的方向符不符合讀者的需求。到底為什麼需要規劃書展呢？有幾項原因讓我們異常看重書展。

1. 書展是創造需求的行動



根據過去的數據，台灣每年的新書出版量大約在四萬本上下，童書大約是二千本左右，一家稍具規模的童書店每個月有一兩百本新書湧入，通常新書會陳列在平台桌上，一家書店的新書平台能有30-50個版面就很難得了，更何況上百本書要爭取相對不足的版面。沒有好的能見度，即便是一本重要的書，都可能快速從書店中消失。過去新書在書店評估銷售表現的週期是90天，如今是45天。而平臺上就更是短暫的14天，當14天的表現不盡理想，很快的就會從新書平台上轉換到次要的位置，或是上到書架上，隱沒在書堆中，甚至在短短1-2個月就會退回出版社。

所以，規劃書展的目的就是讓書有機會再一次的回到平台成為焦點，在出版節奏快速的時代，透過新的詮釋角度創造書的新循環。也透過詮釋吸引新的讀者群，我們可以說：「書展是一種創造需求的行動。」

2. 從單書行銷到書單行銷

當書出版的時候，一本新書擺放在平台上，讀者們透過書本上的訊息、過去對作者的了解、故事情節的吸引，或對議題的興趣、出版社的認同，甚或對價格的考量來選擇書，這是單書行銷，一本書擺在平台上和周邊的書一起競爭。

但有些書沒有這麼多的「賣點」。他們很好，有些主題很近似，在書展規劃中，會有一群書從各樣的角度、概念切入，被規畫者重新詮

釋，建立成一份書單，因為有清晰的規劃概念，跨出版社的書和書之間不再只是競爭關係，也是合作關係。這是書單行銷，一種「打群架」的概念。

3. 幫書裝扮，讀者與書的媒合

很多書有好的編輯、出版，和行銷介入，在新書期間可以展現得相當完美，贏得讀者的青睞。但當書過多，訊息過滿的時候，讀者往往眼花撩亂，除非得到正確的訊息，才能按圖索驥來尋書。書展的規劃的初衷是幫書裝扮，讓適合的書與讀者相遇，書店或是圖書館的經營者需要扮演書和讀者之間中介的橋梁。

4. 借書單練功夫：結構書單的能力

就一個書店的從業人員而言，每一次的書單規劃都是一次練功的機會。訓練自己對書籍類型和出版結構的瞭解，訓練抓取資訊、篩選資訊的能力，操練滿足讀者的需求或是創造讀者的需求，不管是哪一個部分，都是專業能力的訓練和挑戰，也是身為一個閱讀推廣人的練功場。我們在書店很看重規劃書單書展，這是人員專業能力和規劃能力提升的重要訓練。

三、創意的落實

書展很重要，在書店裡幾乎每年、每季、每月都會規劃進行各樣的書展行銷，甚至有些書展是年度例行性的活動。即便如此，我們身為書



店的經營人員，會時刻警醒，知道書展不該被視為僅僅是例行舉辦的活動而已，書展對書店是非常重要的行銷活動。書店辦書展和圖書館有很大的差異在於，一個書展的進貨、退貨、陳列、銷售，都會花費相當程度的人力、財力、物力。這就是我們為什麼會份外謹慎的原因，不止如此，我們也看中每個同仁在書展中的學習機會和經歷，我們看重書展從創意到落實的每個步驟，這個過程細膩而有趣。

1. 想像和實際間的差距：展前預測，展後評估

書展需要作事前的規劃預測和展後的檢核評估。這樣的過程，消極的目的是不想做白工，我們常笑說書店是「文化重工業」，書很重，書店經營的過程中有很多的細節，我們在書店採取的是「單品管理」，每一本書、每一個環節的都需要人力參與，也因此，沒有經過思考的動作帶來的就是人力、物力、財物的耗損。如果做了書展規劃，就希望能凡事做到位。當然並不是每一次的展都可以完全成功，但透過預測評估累積成功和失敗的經驗，積極的目的就是希望透過每一次的完整檢驗，掌握對讀者需求的了解，訓練所有參與規劃的同仁可以在書店經營的功夫上鍛鍊得更成熟。

2. 團隊很重要

以大型的書展為例，書店的後勤單位負責提案年度大型的行銷案，規劃書單架構，採購負責和廠商談判折扣、敲定進退貨細節；行銷負責確認定位、撰寫文案；美術設計負責產出主視覺、陳列物、DM小冊

子，後勤單位甚至可能將陳列的區塊位置都設定好…等等。但是這些努力只完成了一半，甚至三分之一左右，規劃案到了執行階段，就需要透過充分的溝通，由店面的門市人員完成陳列、與讀者的互動推薦，最後才能達成銷售。這完全是個團隊的行為，需要仰賴大量的溝通和協調能力，並且團隊需要有共同的目標，這是一個集體努力，打群架的過程。我們稍後透過「實例1」岩崎知弘的展，可以更進一步的解說。

3. 調整與觀察：位置、動線、讀者和書的互動

很多的問題和細節是後勤規劃者看不到的，唯有門市人員針對書展現場的狀況隨時觀察和調整，才能補足。有時我們設想陳列的位子是我們慣常規劃的區塊，但卻不是讀者習慣的區塊，透過觀察讀者的行走動線和習慣停留的位置，或是改變動線，創造新的閱讀動線都有可能，但現場人員的反應是最核心的關鍵。

我記得我們剛接店面的第一個月，就大膽的調整了信義兒童館兩張入門口的新書大平台桌的位置。那兩張大平台桌按著慣例擺放在入門口最顯著的位子，這是當時開店的規劃，概念也是對的。但是當我們多次在店面觀察、留意讀者挑選書的動作之後，發現這兩張桌子減緩也影響了讀者遊逛的動線，於是決定搬動。調整後新的動線和位置所創造出來的氛圍和銷售的績效，印證了這樣的調整是正確的決定。

在連鎖書店裡，前後勤需要緊密的結合，在圖書館裡也應該是如此。我們相信團隊每一個工作者將手上的職務做到位，才能產生加倍的



效果。同時我們更相信，如果每個工作者可以不只是滿足工作上的要求，而是在過程中享受並且熱情的投入，那就不但是樂在工作，而且樂上加樂。

以下我們就透過幾個例子更多分享書展規劃從概念到成型的過程。

四、實例分享

實例1. 插畫家作品展---日本繪本作家岩崎知弘作品展

主題：空間氛圍營造

特技：圖書館寄物空間大改造

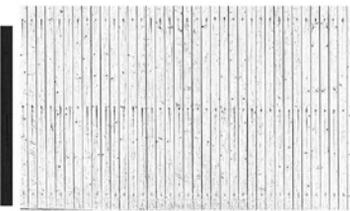
目標：賺到看不見的名聲和看得到的營收

首先要分享的是一個非常特殊的單一插畫家作品展的三階段規劃案例。最初是日本第一間專業的繪本美術館---知弘美術館，在2008年左右透過副館長的拜訪，希望與誠品書店合作，在店內空間展出並介紹日本知名的插畫家岩崎知弘的作品。我們限於場地和費用的限制，隔年5月在信義兒童館裡空出兩個展覽櫃，由日方提供三幅擬真複製畫展出，同時進口部分的日文書籍，佈置成一個類美術館的展覽空間，以書店陳列面積寸土寸金的狀況下，這樣的規格算是相當少





閱讀、樂讀、悅讀



window & wall texture

80cm x 105cm



80cm x 75cm



We will wrap the pillar all the way around with large print. Side 1 & 2 have text and picture, shown in the picture below. Customers won't see much of the 3rd side, so it will be left blank with white background.



w125 x h106



和棉質的T恤、手巾、小框畫...都有相當的質感和特色，這些書與非書的商品組合，讓小小的空間有多樣的風貌。商品部門的同事針對內外購的商品挑選下單，提列營收金額的預估，讓這個空間內有了銷售

的內容。

3. 現場造景：雖說是賣場，我們仍舊佈置了一個類似岩崎知弘書房的場景，讓書籍的陳列更有味道，也善用了一樓對外的窗景，營造開闊的視野，在小的空間中選擇寬舒的陳列，透過留白襯托出商品本身的特色。
4. 陳列佈置：幾塊借來的翠綠草皮、白色鳥籠、借來的枯枝樹幹、圖書館原先的大型盆栽、美術設計路邊撿來的舊家具、大竹籠，這些透過同仁的巧手，各自成為風景。

這個小小的置物空間的變身改造，讓大家都甚感驚艷。這個小店鋪



當時也成為展覽中的一個特色小風景，我們還特別安排一位即將升上組長職務的同仁擔任小店鋪的管理者，指派她負責展覽期間店鋪的經營，



同時訓練她人力調度和溝通應變的能力。

2010年9月在台北展結束後，我們又應美術館的邀約，到台中的圓道店附近的勤美CMP Block策畫了一個小型的展覽，雖然規模不似台北展的大型，但這個小型展卻是完全由書店內部人員在短短的一個月左右從參觀動線規劃，畫作篩選，到整體展覽的佈製宣傳…等等，集體合作完成這個幾乎不可能的任務，記得陳列的時候，警衛先生忍不住誇獎我們，他說這一檔的活動是這個空間開始以來最美的一次。

台中的展出能夠順利完成，是因為每一位同仁過去所累積的經驗，在時間倉促中，能力全然被激發出來，這個書店系統有著一個穩固並且堅持的傳統，身為一個老誠品人，這是個辛苦卻是理當如此的表現。

實例2. 書展行銷活動展 — 暑期大閱讀Summer Reading

主題：大型書展陳列

特技：二百本書的堆疊競賽

目標：一定要超過去年的表現

暑期大閱讀是近5年書店暑假持續2個月的大型書展，因為業績佔比驚人，所以在策劃過程中也會加倍的注意。以下是規畫過程中每個階段的重點。

1. 企畫發想：雖然暑期大閱讀是每年度的固定檔期，但是每年主題的發想定調都有差異，每一年我們都會透過觀察出版和閱讀的趨勢，提出暑期閱讀的架構主張。這個定調的過程也成為文宣和書籍挑選的準則方向。

2. 商品選擇：整個童書出版和規劃一向有清楚的分齡和分類原則，也因此，每一次的大型書單都會回到結構中重新檢核。特別是面對暑期書展這種超過二百個title的大型書展。除了當年的新品和暢銷品之外，也會從過去的出版品中挑選一些常銷品，和非常想推薦但銷售數字並不理想的商品加入。不管是新品、暢銷品、長銷品、推薦品，整個品項的選擇和比例的配置，都藉著商品部門同仁一次又一次的討論來確認。每一年書展，看見一些冷門的推薦商品，透過書展得到讀者的青睞，是我們最得意的部分。
3. 行銷訓練：書店每一年都會有至少三次的大型教育訓練課程。像暑期大閱讀這樣的行銷案，格外需要透過面對面的溝通和商品的導讀介紹，讓後場規劃的同仁和前場銷售的同仁溝通。也透過教育訓練的機會，協助前場同仁了解商品，了解市場趨勢，了解重點的商品。
4. 陳列推薦：整個暑期大閱讀重頭戲就是大量到貨後的陳列上展，因為書籍數量非常龐大，陳列區域和陳列人力的規畫也是門大學問！每一次我們都會指派資深的同仁負責。這樣大型展要練習的陳列功課在於分區、分類、分組，找出書籍堆疊的邏輯，而這個邏輯必須讓讀者在挑選書的時候可以清楚易尋。同時在展期中透過現場觀察多次的調整。

大型書展的規畫也是個團隊運作的過程，同時因為每一年的經驗累積，或者慘痛教訓後的修正，通常也是比較可以經驗傳承討論的案例。



實例3. 小型氛圍營造展一個別的案例

主題：單店行銷

特技：個人技術全展現

目標：感動讀者閱讀

最後一個例子，是屬於個人特質發揮的單店小型的書展或是陳列，這樣的案例通常出於同事個人對商品的想像或是詮釋的能力，也是門市陳列達人養成過程不可或缺的一項訓練。

1. 集合性小書展：通常是以一個主題發想，也許是世界著名獎項、作家插畫作品介紹，或是情緒教育書展、開學收心操要讀什麼書？各樣的想法都可以。透過蒐集資料、確認主題、書單尋找、備貨、規劃陳列位置，加上規劃同仁個人的巧思，往往就能讓書店空間處處充滿驚喜。
2. 單書情境佈置：除了小書展外，同事們會針對單書發想陳列，加上一個小黑板的文案、幾株小盆景的陪襯，一些小道具的搭配，每一個佈置都充滿了巧思和熱情。

五、結語

閱讀氛圍的營造可大可小，從過去的經驗中我們發現，空間的調性和溫度的決定不只在乎硬體的規劃，更重要的是經營者的想像。不管是大環境裝置的設計調整，或是大、中、小型書展的規畫陳列，人永遠是關鍵。當閱讀空間的經營者將熱情透過各樣的方式傳遞出去，我們相信這所有的努力讀者一定可以感受得到。

服務技巧與 工作知能





閱讀、樂讀、悅讀

情緒管理與溝通技巧

廖文福

八方文化專題講師

沒有人能自全 沒有人是孤島

--John Donne

不論從事何種行業，只要維持良好的人際關係，其成功機率可達 85% 以上，獲得個人幸福的機率更高達 99%。

—佳福林

一、人際關係的功能

早期的農業時代，人民的生活水平普遍低落，為了生存和分享民生物資，很自然形成了群聚互助的生活形態，人與人之間充滿了熱絡與關懷，社會呈現一片富有人情味的和諧氣氛。然而隨著社會進步和經濟的蓬勃發展，鄉鎮人口外移就業，大家族體系逐漸瓦解，改變了家庭結構和社會型態。在不斷追求享受物質生活帶來的舒適性與便利性，少了群聚生活中的關懷協助、衝突磨合與妥協包容的學習機會，慢慢的人際之間產生嚴重的疏離感與挫折感。

換言之，人際關係是反映人與人之間被需要或尋求滿足感的一種心理狀態，透過相互依賴、分享和支持的經驗，心理層面會產生安全感和滿足感，就會讓人有快樂的感覺。所以說，人並不適合離群索居的生活，就獨居的人長期發展來看，在心理及精神狀態層面容易發生失衡、



失能的現象，導致偏差行為的社會事件屢見不鮮。這也是許多學者專家憂慮未來人類將無法避免受到精神疾病與心理疾病困擾的危機。

因此，人際關係的研究理論逐漸受到學者重視，坊間強調人際關係的相關書籍更是層出不窮，每每登上暢銷書的排行榜，除了因為要追求個人的幸福感之外，在職場上也被視為是不可或缺的重要技能。

二、人際關係的建立

認識你→喜歡你→信賴你→幫助你

在人際互動的過程中，如何才能獲得對方的好感？甚至有進一步的發展空間？首先要培養正確的人際信念。好的關係建立在相互尊重和互惠互利的基礎上，若凡事只考慮自己的感受及利益，則容易引起別人的不滿及排擠，時間一長關係就容易破裂。像是商場上的合作關係、團隊任務的達成、同事間的相處，甚至兩性交往或家庭經營等是否能順利圓滿，人際關係的經營都是重要關鍵。

人際關係的建立往往從第一印象開始，除了與生俱來的人格特質外，情緒管理和溝通技巧也都是影響人際關係的重要因素。因此要建立良好的人際關係，營造幸福美滿的人生，對人的態度要誠懇自然、主動關懷、熱心助人，就能廣結善緣，讓別人喜歡認識你、願意關心你，進而信賴你，最後就會願意幫助你。

三、做好自我情緒管理

情緒管理是一門很重要的生命功課，在與人相處的過程中，能否創造美好的、愉快的結局，情緒管理佔有很重要的因素。泰國白龍王是當地著名的奇人異士，懂得替人消災解厄，名聲遠播，許多海外的信眾都曾遠赴泰國向他請求賜運、指點迷津。當信眾問道：我的事業好不好？家庭好不好？孩子好不好？姻緣好不好？白龍王總是反問：你的脾氣好不好？一切就會有答案。出外拜神求平安，回家卻和父母頂嘴、兄弟爭吵，要怎樣得到平安？好樹生好火，家中的夫妻和諧，孩子才會學習去遷就人家。有好心就有好日，一切便會順順利利。一個人若是情緒管理不好，做任何事都不會順利，有人學問很好、工作位階很高，但脾氣卻很不好，常常造成家庭的情感失和，人際關係疏離，生活過的也不快樂，甚至容易罹患疾病，影響到個人的身心健康。

所以，我們了解人的情緒是處於一種不穩定的狀態，會因為受到事件的刺激而有高低起伏的變化，在負面情緒的狀態下很容易自我擴大，模糊事件本身的意義，無法理性客觀的判斷，總覺得別人辜負我、對不起我，甚至引發連鎖反應，新愁舊恨一股腦兒湧上來心頭，就容易有所謂的炒冷飯的情形。情緒也會因為關係的親疏而彼此感染，由個人的不穩定而影響他人的不穩定。相信很多人都有這樣的經驗，某某人脾氣愈來愈大，一點小事也可以發那麼大的脾氣？和A的爭論，莫名其妙對B也會感到生氣，本來是跟一個人不愉快，到後來演變成一群人都不



愉快，甚至越演越烈，一發不可收拾，到底發生什麼事呢？原來情緒就像一頭野獸，平時若沒有加以管束、訓練，不預期的某天地就會發狂撒野、不受控制。人有七情六慾，不可能沒有情緒變化，只是如何讓情緒的起伏在自己可以掌控的範圍之內，避免失控。處理情緒要及時，在沒有妥善處理情緒的情況下，時間越長只會越難處理，也會種下心結，所謂冰凍三尺，非一日之寒，就是這樣的情形。

情緒管理並非是一味的容忍和壓抑情緒，要瞭解每個人的情緒背後都隱藏著自己的信念和價值觀，畢竟我們都是平凡、不完美的人，都會犯錯、遇挫折，會有生氣、傷心和難過的時候，隨著這些成長的經驗，漸漸的形成情緒的根源。因此，看清楚情緒存在的原因，學習面對情緒、接納情緒、表達情緒、處理情緒和放下情緒，讓情緒有正常抒發的管道後，比較能夠保持客觀和正面的態度，而發展出良好的人際關係。而負面情緒就一般而言不會自己消失，如果沒有適當的處理，情緒會慢慢的累積、糾結，轉變成一種負面的能量，那麼在人際的互動上就容易產生偏見和衝突。

人的成長過程中，如果學習模式是比較樂觀的、被鼓勵的，並且相信自己有能力追求美好和快樂的事物，那麼對於情緒的反應也會比較正面、健康和擅於表達，懂得尊重他人、欣賞他人和讚美他人，相對的能夠欣賞自己、肯定自己，人際關係的發展通常也會比較順利圓滿；相反，若學習模式是被忽略的、壓抑的，或是放任縱容的，那麼在情緒的反應就會比較負面，容易選擇逃避、推卸、攻擊、指責或情緒勒索來對

待周遭的人事物，人際關係的發展也會比較有衝突和挫折感。學習客觀、理性和正向的態度來思考事情，因為事件本身是中性的，是我們的觀點付予它意義，就像有人喜歡山珍海味，有人喜歡清粥小菜，沒有絕對的好與壞、對或錯，只有喜不喜歡和能不能接受。

因此，不論在什麼情況之下，不論面對那一種人，我們一定要學習「欣賞」對方的優點，「尊重」對方的立場，「同理」對方的感受，「了解」對方的期望，和「接納」對方的意見。每個人都是獨立的個體，有自己的價值觀和行事風格，不要因自己的喜惡而否定他人，也不需勉強自己討好他人。瞭解不同立場的人會有不同考量，遇事處理時儘量以互利互惠為前提，尊重和同理對方的感受，利益衝突時要有協調讓步的空間，釋出善意化解歧見和對立，建立彼此信賴感與安全感，就能創造雙贏的局面。沒有人天生就是好脾氣，都是從後天的生活經驗中來自我調整和修正，也可以透過書本和參加講座，用別人的智慧來學習提升自己的情緒管理。遇到情緒困擾的事情，可以先離開現場，轉換心情，先處理好心情，才能處理好事情，轉念往往在一念之間，多運用正向的思考，說出去的話很難收得回來，一句話傷人要用十句好話來修補，你想要怎樣的結果，就該要怎樣去思考。

四、溝通的技巧

你的溝通品質，決定你的生命品質。 一米爾頓·艾瑞克森

在每天的生活與工作中，我們必需面對各式各樣形形色色的人，尤



其是以服務業為主體的產業，在職場上若想要任務可以圓滿達成，專長可以發揮到最大的效益，得到主管賞識，和同事相處愉快，那麼溝通必然是重要的技能之一。良好的溝通是一種雙向回饋，傳遞彼此的想法和信念、建立共識和連結情感，所以說，好的溝通品質決定你的生命是否亮麗出色。

常會聽到一種抱怨的聲音，為什麼我總是碰到差勁的人，運氣不好，做事總是不順利等等。溝通不良會讓多年學習的專長無法發揮，升遷也會受到阻礙。曾經應徵過一位學歷很好的碩士生，人品談吐氣質都不錯，但一看到經歷也很「豐富」時，平均每個單位工作時間都不超過二年，我好奇的問他原因，他回答：「懷才不遇吧！總是遇到難溝通的上司，工作進行不順利等。」聽完當下便決定不錄用他，因為站在企業的角度，是要人才來適應工作的需求，而不是工作去遷就個人的需求，想要有好的溝通，就先要有好的信念與態度。

1. 溝通的信念

工欲善其事，必先利其器，好的溝通信念是要培養積極的、有建設性的思考，不只是把事情做「完」了，還要把事情做「好」，要有追求雙贏結果的企圖心，如果只是把事情「做了」，沒有做「好」，其實等於沒做一樣。因此，若想擁有良好的溝通技巧，就一定要掌握溝通的信念，瞭解溝通的目的為何，如何取得彼此的共識、達成協議，最後完成任務，明白所有溝通的過程，都只是為了要完成任務而已。以服務業

而言，「顧客至上，以客為尊」提供顧客滿意的服務就是工作的首要任務，讓顧客有充份的時間表達，凡事說清楚、講明白，瞭解顧客的感受、滿足顧客的需求、並協助解決顧客的問題，不但要讓顧客覺得「滿意」，更要讓顧客覺得「感動」，那就達到服務「足感心」的最高境界了。若是遇到有顧客抱怨投訴時，就要多運用同理心的技巧，耐心的傾聽、婉轉的說明，誠懇表達未能符合需求的歉意，儘量做到讓顧客能夠理解、諒解，一切以圓滿的結果為目標。記得有一次承接客戶的案子，交待助理把合約趕在期限內寄給客戶，結果過了三天，客戶還沒有收到合約，很緊急的打電話給我，我詢問助理，她說：「我三天前就寄啦！我不知道客戶沒有收到合約，應該不是我的問題吧！」當務之急，只好請助理快遞新的合約給客戶，並告誡她應該在任務完成時以電話和客戶確認，若郵件有延遲才來得及做補救措施，這樣才是負責任的工作態度。事後，便以這個案例做了一次內部員工的教育訓練，讓大家從錯誤的經驗中借鏡、學習，也算是「不經一事，不長一智」吧。

2. 溝通的態度

好的溝通態度，首先要懂得傾聽的藝術，溝通時不打斷、不批評對方的談話，一旦批評就會令對方有防衛之心，反而增加溝通的變數和困難度。溝通時應有彼此地位平等的心態，勿因位階高低而影響溝通的目的，避免使用輕蔑、諷刺、評論和說教的語調，自以為是的優越感姿態、容易令人不悅的粗俗習慣用語、口頭禪、火星語等，特別是敏感性



和攻擊性的字眼，畢竟每個人都會有自己的禁忌和地雷區。注意對方的心情感受，若有一方情緒受到刺激波動，就容易產生對立的氣氛，此時不妨轉移話題，轉換心情，分享輕鬆趣味的事，或是關心一下對方的生活近況，這樣可以緩和緊張或對峙的氣氛，也可以運用幽默感讓溝通更有魅力。溝通時要專注對方談論的內容，例如人、事、時、地、物，以確定對方想要傳遞的訊息意涵，複誦對方的話更可以避免語意差異的誤解。耐心傾聽是為了瞭解對方的問題，進而協助解決問題，而非駁斥對方、指責對方，並且要尊重個人隱私，不可將所聽之事隨便傳遞給第三者。瞭解對方的需求和感受，允許對方表達情緒，並適時給予回應和關心，若溝通的事情與自身權益相關，要態度委婉、語氣明確的表達自己的想法、感受和需求。特別要注意溝通時的語調高低和善用肢體語言，適當的眼神注視和點頭回應，表情應隨著對方描述而有起伏變化，身體儘量保持適當的距離以減輕彼此的壓迫感，這些都是有助於溝通的技巧。根據研究溝通時最在乎不是你溝通的內容，而是你溝通時傳達給對方的感覺，如果對方的感覺是好的，則溝通的結果就會順利圓滿。

3. 善用讚美的技巧

馬斯洛理論中提到，人性的基本需求是渴望得到別人的認同與肯定的，透過別人的認同與肯定會增加自己的價值感，而對自己有價值感的人，就容易去接納別人、和與人合作。因此，千萬不要吝於表達對人的讚美與肯定，讚美與肯定的話對人際關係和溝通是有很大幫助的。東

方國家的民族性比較含蓄，不擅長、也不習慣表達對人讚美和肯定，所以要經常練習讚美和肯定的話語，勉強就會變成習慣，習慣就會成自然了，要知道常常把好話掛在嘴上的人，一定也會吸引好的能量接近，成就好的事情，佛家說：向人灑香水，自己也會沾香味。學習與人相處時，注意對方的身心狀態和情緒變化，像是氣色、心情、胖瘦等，一個人若是心情很好，臉上就容易有笑容，也會想要分享成功美好的經驗，談話的細節大多離不開家庭關係、子女教養或是個人健康狀況等相關話題，用心聆聽，適時給予肯定與讚美，或是觀察對方的衣著裝扮、髮型變化等，也可以找到實質讚美和肯定的話語，只要是真心誠懇，相信別人一定能夠感受到你的善意，自然也會對你回饋善意，那麼在人際溝通上就會更順利、更圓滿了。

最後用一個故事跟大家分享，有一個旅人甲要往南方的彩虹村去旅行，途中遇見一位長者，便向長者問道：「請問彩虹村的風景美不美？那裡的人親切和善嗎？」長者聽完反問旅人：「你覺得從你來的那個城鎮風景美不美？人們待你親切和善嗎？」旅人甲回答：「嗯！風景很美，那裡的人很親切和善。」長者便回答旅人甲：「那麼彩虹村的風景很美，那裡的人也很親切和善，祝你旅程愉快！」說完旅人甲便前往彩虹村。過了一會來了另一個旅人乙，問長者一樣的問題：「請問彩虹村的風景美不美？那裡的人是否親切和善？」長者聽完反問旅人：「你覺得從你來的那個城鎮風景美不美？人們待你是否親切和善？」旅人乙回答：「哦！不！那裡的風景很普通，人們都傲慢無禮，食物也糟透



了！」。長者聽完後回答：「哦！那麼彩虹村風景不美，那裡的人也不親切和善，我看你還是到別的城鎮去吧！」所以，你用什麼態度對人，別人也會回應你什麼態度，除非自己先釋出善意，否則很難有好的回應，想要穫得豐收，必先付出耕耘。

經營人際關係的態度也和做學問是一樣的道理，如果認為它很重要，就會願意學習人際互動的技巧，知道才會練習，練習才會精進，俗話說的好，你的「注意力」在那裡？你的「成就」就在那裡？時代不一樣，觀念也要改變，以前的人是活到老，學到老，現在的人是學到老，才能活到老。學習的目的是培養自己學習的能力，學習正面、客觀、理性的看待事物和思考，不一樣的態度，就會有不一樣的人生。

因為，想法決定行為，行為決定性格，性格決定命運。

服務理念與禮儀接待管理

徐丞敬

興誠服務品質管理訓練機構董事長

常遇到機關主管或企業老闆們問：「要怎麼做才能把服務做好」、
「公司對服務非常重視，常常要求與訓練，但為何訓練這樣多，顧客抱怨也是如此多」。經過分析彙整，在服務品質管理上最常遇到的問題如下：

1. 常辦服務禮儀訓練，但服務仍不見好轉？
 2. 服務課程到底要上哪些課程？
 3. 服務管理課程都是觀念、心態、感動，聽課很感動，但課後卻不知如何行動？
 4. 常做神秘客稽核調查，但卻造成員工反彈，讓員工說公司在找麻煩，找奧客來考驗員工？
 5. 公司也制定服務品質流程，但為何制定後，服務也不見得多好？
- 各位同伴們，您是不是也有這樣的困擾呢？

服務訓練課程是屬於非常普遍與通識的課程，但因每位老師教學方向不同，且服務是要朝技巧課程安排還是心態課程著手，都各有見解。所以，課程設計的不同，就會讓學員學習方向也不同。為此，建議可針對顧客會在乎的互動需求觀察後再進行課程設計，如此，更可讓組織與



同仁有更完整的學習。

服務課程，建議可朝二大方向規劃：

一、服務心態

1. 服務理念與顧客需求
2. 溝通對話技巧
3. 客訴抱怨處理
4. EQ情緒與壓力管理

心態課程建議以討論、分享為培訓方式，並輔以老師的專業分析，如此可讓同仁有深刻的醒悟。

二、服務行為

1. 形象管理
2. 表情與聲音呈現技巧
3. 儀態禮儀技巧管理
4. 問候接待應對技巧
5. 容貌與服裝管理
6. 電話接聽禮儀技巧

行為技巧課程可多安排演練，讓學員透過反覆練習，養成良好的習慣性應對互動技巧。

●什麼是服務

服務的印象該如何建立，這可從二大方向著手：

一、第一印象

第一印象的建立，可從人與人互動，第一個觀察的地方開始思考。看到陌生人時，您第一眼會看他哪裡，大部分會說：眼睛、臉、身材、服裝…等等。這就是第一印象。所以若要做好服務，首先一定要將自己的表情、聲音、儀態肢體、容貌服裝、問候應對先建立好。有良好的第一印象，就更容易讓對方願意接近我們，了解我們。

二、與對方建立良好關係

建立好第一印象，是否就代表服務能被認同，相信大家都會認為還不夠。既然還不夠，要再做到甚麼，才會讓對方感受到我們的真誠、熱誠、真心。很重要，就是能否以關心關懷的心，與對方互動，這就是我們所謂的「朋友式互動關係」。或許大家認為與對方不熟，要如何關心關懷，若是為了關心而關心，不就會流於虛偽嗎？其實關心關懷也有方法，也可練習。我們可從男性、女性、已婚、未婚等方向來思考互動模式。與已婚女性，通常最容易談的話題就是家庭、小孩…等。應用這樣技巧，相信大家就能容易找到如何與對方建立良好關係的技巧了。



●服務的核心

人際互動，大家很清楚不是單向應對。服務，也是一樣，不是只有把外在形象建立好就是服務，也不是一味做好感動，就是好服務。服務一定要第一印象(就是外在)與良好關係(就是內在)的雙結合，才會是好的服務互動。

「服務」指的不是地位低者單方面給與上級或地位高尚者提供服務。真正的服務是建立在平等的水平線上，我們先給與對方關心和愛護，必能夠得到顧客的支持與肯定。所以服務不是只有單方面的付出，當我們付出幫助的同時，接受幫助的人會感到十分的愉悅，提供幫助的我們也會感受的快樂與價值，就如古語說：「施比受更有福」。這也就是服務的雙贏原理。

●以關懷為中心

想要感動顧客若只僅提供顧客所期待的服務，會使顧客產生理所當然的心態，所以為了感動顧客，我們必須儘量提供顧客期待以上的服務。顧客想要什麼，我們才提供給顧客，這樣顧客會認為做好服務是理所當然的。如果顧客還沒想到，我們就提供給他，顧客會非常意外與驚喜，這就容易打動顧客的心，就更加接近感動服務的思維了。

以「顧客為導向」，到近期以「顧客為中心」是大家最常提及做好顧客服務的思維，但體驗經濟、體驗行銷的推波，讓消費者對服務有更

高的期待。若我們能更進一步以「關懷為中心」來進行服務互動，則更會讓顧客更深刻體驗何謂感動了。

以「顧客為導向」是：顧客要什麼，我們提供什麼給顧客。

以「顧客為中心」是：幫顧客設想好一切，提供滿足顧客的服務，但是否能超越顧客期望，就難以論定。

以「關懷為中心」是：除提供滿足顧客基本需求的服務外，更要有顧客還沒說，或是顧客眼神舉止不一樣時，我們就能觀察出並主動提供符合顧客預期的服務；當我們腦海能思考以「關懷為中心」的互動，自然能提供超越顧客預期的服務的機遇，這就是會讓顧客感動的服務了。其實，滿足顧客並不困難，我們也常常成為消費者來接受別人對我們的服務，站在第三者的角度思考，您就可以體會「施」與「受」的感受。

●顧客不願上門原因

每次上課，都會問學員一個問題，是否曾經去到過什麼地方讓您有深刻印象「好」或「壞」的事情。當學員回答曾經到過有好印象的地方時，都會說：「人員很親切、禮貌、仔細、用心……」等等。如果問到有不好印象者的學員卻也都說：「不好印象的地方，就算再如何高級、再有名氣，下次也都不會再去了」。

經過調查，顧客不願意前來消費的原因：

1%：因為死亡；

3%：因為搬遷；



5%：因為跟熟悉人購買；

9%：因為更換品牌；

14%：產品出現問題無法解決；

但卻有68%是因為人員的「態度」問題，造成顧客不願意前來。

想想，您願意或是不願意前往消費的原因，人員的「態度」，是不是佔很大的原因呢？

想想顧客真正需求，不外乎他們單純想被當成客人對待；而能得到專業知識的幫助、公司制度是來幫助顧客的、顧客不願受到難堪，不喜歡被歧視或不理睬，其實他們的需求很簡單。

●人類最好的表情就是『微笑』

了解服務方向原則，接下，就是要了解各技巧如何應用，我們可從外在形象的頭到腳漸進學習，首先是微笑的意義與效果。

◆微笑的意義：

- A、基本禮儀。
- B、良好的表情。
- C、表現感性素質。
- D、呈現健康的身心。

◆微笑的效果：

- A、讓對方心情舒暢。

- B、人際關係更和諧。
- C、帶給對方好感。
- D、讓自己的心情愉快。
- E、身心放鬆更健康

◆微笑的三個技巧：

- A、眼睛笑。
- B、嘴角上揚。
- C、露出上排牙齒。

「微笑」，是人類呈現臉部表情，大家最喜歡看到的一種表現方式。但是微笑要如何呈現卻是大家最迷惘的。每次問學員，微笑要如何呈現，學員大多會說：「由內心發出微笑」。沒錯，這樣的微笑是最好的，但接續再問大家，內心的微笑要如何呈現呢？這時，大家就會陷入一陣迷惘中。雖然內心的微笑是最自然也最真誠，但因為每個人的內心感受不同，所以呈現的標準也就會有所不同。在服務顧客，面對朋友時，雖然顧客可以感受我們良好的應對儀態動作，但如果臉部表情是僵硬嚴肅的，那一切也是枉然。

醫學也已經證明：「微笑」可以增強人體的免疫系統抗體。過去總認為「微笑」是對玩笑、風趣所產生的表情反應，但研究發現：「微笑」的動作在人類大腦及存有原始本能的反應，可說是一種自然的人際互動反應。這與是否幽默或風趣無關。且在科學研究顯示：微笑能促進



腦內啡的分泌，能觸發部分基因有正面能量運作，使痛苦、失望中的人獲得心情舒緩。「微笑」，本來就有「傳達關愛給他人」的功能，不能說是虛偽。我們都見過來自陌生人的微笑，感覺不也都非常好嗎？所以說，微笑是一種讓：「形象」、「健康」、「服務」、「專業」都加分的方式。

我們來看看，沃爾瑪服務顧客的秘訣之一，就是「三米微笑原則」，這是由沃爾瑪創始人-山姆.沃爾頓先生傳下來的。每當山姆先生至各店時，都會鼓勵員工：三米內遇到顧客時，看著顧客的眼睛並打招呼，同時詢問能為顧客做些什麼。山姆先生說：「要成為一名領袖的秘訣就是-先向對面走來的客人打招呼。」

除了距離上考量，頸部以上良好的表情要具備，頸部以下良好的儀態也是能讓對方產生好感，讓對方對產生信賴，更是提高工作效率的重要關鍵。肢體語言能夠創造良好的個人形象，所以良好的「台風」則盡表達在「不言」中。儀態的好壞取決於日常生活習慣的養成，意即生活中言行舉止累積的結果，便會塑造出獨特的形象特質。在日常生活當中，即造就了個人良好的禮儀風範。古云:站如松、坐如鐘、臥如弓、行如風，這人非常有「威儀」，這些，談的就是儀態。

●何謂儀態？

所謂儀態，乃是發自內心的一種表徵，儀態是看得見的一種語言。
心理學研究，雙手張開與雙手交叉抱胸的意義是完全不一樣的。

雙手張開，有種歡迎、熱情的意義；若雙手交叉抱胸，給對方有拒絕、抗拒的意義。所以，千萬不要以為小小的肢體動作對方無法感受，一舉手、一投足，都是表達自己內心最明顯的思維呀。

雖然大部分的人格特質皆為與生俱來，但事實上後天養成的因素（如：環境、教育等）卻更具影響力。所以若想塑造良好專業形象，不妨從平日便提醒自己，多多積極培養「好」及「專業」的形象特質，而負面的部份則需常常檢視，並且加以改進；學習觀察自己的肢體語言，以免在不經意的狀況下，顯現出連自己都沒察覺到的負面形象特質！以下就針對會讓我們儀態產生影響的四大肢體語言，提供各位調整：

● 站立的姿勢

A、下巴適當的往內縮，視線凝視正前方。

B、適當的挺胸，雙肩自然平放。

C、『劍凸』與『肚臍』之間拉直。

D、臀部要向上提縮。

E、兩膝靠緊併攏：

F、雙腳的角度：

* 男性：腳跟靠緊，雙腳腳尖呈45度。

* 女性：腳跟靠緊，雙腳腳尖呈30度。

如有O型腿情形：

* 男性：雙腳張開與肩同寬呈現稍息的站姿；雙腳腳尖朝前，呈



平行角度。

* 女性：丁字步，前後站姿態站立；一腳腳尖朝前，另一腳腳尖朝外呈45度

G、手：

- * 男性：1、大姆指朝正面，兩手輕輕握拳，分別放在腿外二側。
2、兩手虎口交叉或握拳，放於小腹的位置。
- * 女性：兩手虎口交叉或握拳，放於小腹的位置。



站立時，最忌「三七步」，因為那是非常不禮貌以及非常不尊重人的姿態。

● 正確的坐姿

男性：

- A、端正地站在椅子的前方。
- B、一腿向後，輕輕地碰觸椅子邊緣，感覺椅子位置。
- C、自然大方地坐在椅子上，背部離椅子的靠背保持一個拳頭的距離。
- D、坐下後，兩腿張開與肩同寬。男性切忌「雙腳併攏」的坐姿，因為會讓對方認為是沒有男性氣概。
- E、雙手輕握拳，分別放在大腿上。

女性：

- A、端正地站在椅子的前方。
- B、一腿向後，輕輕地碰觸椅子邊緣，感覺椅子位置。
- C、自然大方地坐在椅子上，背部離椅子的靠背保持一個拳頭的距離。
- D、坐下時，一手整理後面裙子，另一手撫平前面裙子，順勢撫平坐下。
- E、坐下後，雙手自然握住交叉放於裙子的前端。
- F、兩膝與兩腳並攏垂直或者側斜。

● 從椅子上站起來時

- A、一條腿向後半步左右。



B、將重心平衡在兩腿上，輕輕站起來。

C、雙腳並攏，正確地站立。



● 走路的姿勢

A、呈現出良好站姿的重點，兩肩自然平放。

B、兩腿自然伸直，收小腹，將重心放在腰部。

C、下巴適當地往內縮，視線自然凝視正前方。

D、走路的幅度要自然，兩腳尖朝正面，兩腳成11字型。

E、不可走八字步。

● 步伐：

與貴賓一同行進時，必須小心注意對方腳步是否跟進。可以低頭利用餘光觀察，表現出敬重的態度。

● 俯拾物品時：

A、身體微側，膝蓋向下，輕輕蹲下再抬起。

B、女性若穿著低領服裝時，可一手掩住領口，輕輕蹲下拾起物品。

C、若穿短窄裙，可一手置於膝蓋，壓住裙口，以避免曝光為原則。

● 不應有的姿勢

A、靠在椅背或物架上搖晃身體。

B、把重心放在一腳上，站立搖晃身體。

C、走路時，與夥伴手拉手走路。

D、兩手插在口袋裡走路。

E、以忙為藉口到處跑來跑去。

F、走路時彎腰駝背，那是落魄、沮喪、失意的儀態。

● 手部姿態

在處於緊張的情境下，通常都會「不自覺」的扭絞手帕，或一直把玩著手中的小紙張、原子筆，或許您的舌燦蓮花、外貌風度可以給予對方正面的加分印象。然而舉手投足間所傳達的訊息，也容易讓對方以此評判我們在專業知識、能力、穩定性與做事方法等形象考量之評分重點。

● 正確手勢引導動作

A、視線：對方的眼睛 → 指引的方向 → 對方的眼睛。

B、手：

* 五指併攏伸展指示。



* 手掌順小手臂向上

* 手掌心朝前，微後傾約15度。

C、手臂：

* 高不超過下巴或肩膀。

* 低不過腰。

* 寬不超過一手臂約50公分距離。



●觀念的調整

台灣服務GDP提升至73.56%，以說明台灣產業屬於「服務經濟時代」。產業結構的變化、國際驗證規範制度更著墨在服務品質能否符合顧客需求，但又不影響公共整體。這都顯示，組織經營如未思考「服務」，組織要獲得滿意與獲利是非常有限的。1999年到2004年美國科技硬體產業獲利成長僅有2%來自產品，但卻有98%來自服務，企業經營最重要的成果並非來自實驗室，而是來自客戶端的滿意。

服務管理確實是一項非常奧妙與有意思的課題。曾任台中醫院院長

徐永年曾說：「服務訓練輔導，好像人格改造。這一年輔導的過程，最難的是在訓練的前半年，因為這時都再矯正員工的行為、習慣與觀念，但訓練半年後，同仁發現要做到不禮貌、不招呼，反而會覺得奇怪」。

「服務是人格改造所」這觀念有一定的道理。

「服務經濟大時代」一書作者-卡爾·艾布瑞契及榮恩·任基也指出：企業能夠有所差異化的就在提供的服務上。產品或許可以雷同，但是真誠有價值的服務卻是難以模仿。本書作者也提到，目前企業的作法顯然越來越背離「服務管理」的真義。在科技日益進步的今日，電子化系統進駐企業之際，企業不斷想的是如何利用電子化系統簡化企業內部服務流程，而不是如何讓顧客感到更為滿意。簡單的說，不加思索一直以數位科技滅絕客服界面，已成為多數公司最大的錯誤。

主管與同仁都知道服務的重要性，也都知道如果沒有做好服務會有很多問題。但是「服務」到底要如何做，才能讓顧客滿意，才能讓顧客喜歡。「瑞士洛桑學院」調查，一位消費者願意接受企業，有55%在於提供了良好的外在形象表現，38%在於提供良好溝通技巧，7%在於企業的專業與內涵。

其實服務，可以說是「會做」與「想做」的結合，缺一或是比重不均都不可。有人是會做，但不一定想做，但也有人是想做，但不會做。「會做」可以稱為服務禮儀應對技巧的應用，「想做」就是正確心態的建立。但要會做，一定要有具體明確的技巧與方法，千萬不能再用臉要笑、嘴要甜、腰要軟、手腳要快、耳要利、服務是無形…等模糊的



觀念與同仁訴求。

IBM有40%營收是來自產品周邊的服務，甲骨文也有60%的營收是來自於服務。美國前五十大科技公司營收，其中55%營收來自產品，45%來自服務。台積電董事長張忠謀先生，也將台積電定位為服務業，而非製造業。宏碁也表示「賣電腦賺不了錢，賣服務才是利基」。企業想要成為市場上的贏家，強化商品的創意與研發已是基本運作，展現良好的服務禮儀觀念，為顧客及同仁服務，才是創造企業成長獲利的最大原因。大家常說「助人為快樂之本」。服務是最能創造快樂泉源的方法；「有進行服務就能讓我們覺悟，覺悟就能醒悟並發現錯誤，避免錯誤就會創造收入」。

今天是一個品質競爭的年代，企業不但要提供良好的產品品質，更要積極的提升服務品質，尤其現在的產業更是如此。由於服務主要是由「人」來提供的，所以服務品質受到「人」很大的影響。如果我們不了解消費者真正的需求，自然無法提供好品質的服務給顧客。SQM(Service Quality Management) 國際服務品質流程制度就將企業服務流程設定有：環境服務、商品服務、人員服務、行銷服務、內部服務、教育訓練等六大構面，目前：誠品書店、台灣血液基金會、巨匠電腦、彰化縣衛生局、台安醫院、彰化基督教醫院、秀傳醫院、衛生署中南區醫療聯盟醫院、遠雄海洋公園、台灣大哥大…等等企業，也是運用這六大構面進行服務品質流程的制定，所以，在公司服務品質管理上都更容易調整。

服務禮儀課程進行、服務品質制度建立，這都還是在進行會做的步驟，要讓員工達到想做，除了內部獎勵、活動、關心…等等方法讓大都能主動服務外，應用CSI神秘客服務稽核調查方法進行持續追蹤確認，更可讓同仁服務更一致更主動為顧客著想。很多企業也都對門市同仁進行神秘客調查，但卻屢遭員工反彈。在一次的「神秘客稽核調查」的研討會中，來了100多家企業主管，包含：便利商店、銀行、飯店、流通業、餐飲業、仲介業、醫院、政府機關部門…等，會中我問大家對神秘客稽核的印象是甚麼，約有80%以上的主管回答是「奧客找碴」。這一種從1940年國外專家開始發展立意美好的服務追蹤方法，在台灣為何會演變成奧客找碴，讓員工反彈，讓主管認為違反人性…。

其實，神秘客稽核是在隱惡揚善，是在進行服務品質調查，不是奧客找碴。我常跟稽核員說：稽核很重要的觀念-積德與造業就在一念間。試想，自己如果當服務人員，每天被一堆狀況顧客問東問西，自己也一定很不好受，我們雖然會持續服務好顧客，但員工對從事第一線服務的這份任務，就會畏懼與排斥，如此惡性循環，難怪大家會把稽核當成是奧客找碴。

HOLA公司採用CSI稽核方式已經8年，現在到HOLA購物的顧客都可以感受員工的主動與熱情，員工也把服務顧客當成是非常快樂的事情。HOLA前客服經理李慧玉表示：「HOLA服務還要更好，大家給HOLA有如此正面的評價，都因為執行長、總經理、副總與同仁的堅持與用心，雖然CSI調查制度非常嚴謹讓員工戰戰兢兢，但最終顧客的滿



意與營運成長，讓大家看到嚴謹的價值與成就」。HOLA在民國98年及101年獲得遠見雜誌神祕客服務品質調查的第一名、獲得服務創新獎的榮耀，業績成長17%以上就是最好的例子。

●人在哪裡、心在哪裡

大家都是有智慧的人。服務就是在做良好互動、以禮相待、誠信、道德、己所不欲，勿施於人的互動，也因此原因大家就能尊重對待、生活能安居樂業，最終就能創造世界和平。這麼好的結果，只在於我們「會做」服務及「想做」服務這麼簡單。

工程採購與執行作業

林中財

彰化縣政府行政處採購科科长

壹、前言

如用對方式，即屬「好的開始」，工程品質，當已確保一大半，所以「採購技術，才是決定工程品質之關鍵」。常因機關所訂定之招標文件規定過於草率，或不知契約條文規定為何，以至於廠商違反規定時，無法或不知依契約規定處罰廠商。如何訂招標文件為工程採購人員應具備之基本知識。

貳、採購基本規定介紹

一、各採購級距：

小額採購：新台幣10萬元。

公告金額：新台幣100萬元。

查核金額：工程財物為新台幣5000萬元，勞務為新台幣1000萬元。

巨額採購：工程為新台幣2億元，財物為新台幣1億元，勞務為新台幣2000萬元。



二、採購金額、預算金額與預計金額：

採購金額於招標前認定之，為辦理採購之門檻。

預算金額為該採購得用以支付得標廠商契約價金之預算金額，預算案尚未經立法程序者，為預估需用金額。

預計金額為該採購之預估決標金額。

三、各採購級距之特性：

1. 未達公告金額採購：適用未達公告金額採購招標辦法，等標期及開決標作業較具彈性。
2. 公告金額採購：受機關補助之適用情形為補助金額占採購金額半數以上，且補助金額在公告金額以上；廠商資格、規格之限制規定、等標期、公告須刊登採購公報等相關規定較明確；除依第二十條及第二十二條辦理者外，應公開招標；保證金得由連帶保證人取代以50%為上限；決標結果應以書面通知廠商並於30日內公告；工程、財物結算驗收證明書於15日內填發等。
3. 查核金額採購：開標、比價、議價、決標、驗收須報請上級機關派員監辦；予廠商較長期限繳交履約保證金（至少14天）；超底價百分之四之決標及減價收受，應報上級機關核准；工程採購除特殊情形外須辦理公開閱覽。
4. 巨額採購：應於使用期間內，逐年向主管機關提報使用情形及其效益

分析。

四、分別、分批辦理採購：

1. 有分批辦理之必要，並經上級機關核准者，應依其總金額核計採購金額。
2. 依不同標的、不同施工或供應地區、不同需求條件或不同行業廠商之專業項目得分別辦理。分別辦理不包括時間及預算來源不同。

五、採購監辦：

1. 監辦人員：主(會)計及有關單位，查核金額以上增加上級機關派員。
2. 監辦方式：實地監視或書面審核，採書面審核監辦，應經機關首長或其授權人員核准。
3. 特殊情形且經機關首長或其授權人員核准得不派員監辦。
4. 監辦紀錄：監辦後，應於紀錄簽名，無監辦者，紀錄應載明其符合監辦法第五條規定之特殊情形。

六、發包策略之決定：專案管理、統包、最有利標、共同投標、聯合承攬、總包、轉包與分包(非主要部分得分包)、招標、決標模式、訂定投標廠商資格等適當裁量。

七、採購法令及文件範本取得

1. 採購法令之取得：工程會首頁 (www.pcc.gov.tw) 法令規章>政府採



購法規>子法及相關規定。

2. 文件範本之取得：工程會首頁（www.pcc.gov.tw）法令規章>政府採購法規>招標相關文件及表格。
3. 工程會首頁 > 法令規章 > 政府採購法規 > 採購手冊及範例。
4. 工程會首頁 > 法令規章 > 政府採購法規 > 招標文件案例。
5. 預算編列文件及履約管理文件之取得：預算編列文件：工程會首頁（www.pcc.gov.tw）工程技術整合；履約管理文件：工程會首頁（www.pcc.gov.tw）> 法令規章 > 施工管理相關規定或品質管理相關規定。

八、預算書圖之編審：預算經費編列。預算書圖之編製。設計簽證。預算書圖審核（依工程企字第09600361850號落實設計查核及監造工作）。

九、招標：含招標文件之準備。投標廠商資格。招標文件發給、發售。廠商投標文件之收件等。

十、招標方式：公開招標（法§19）、選擇性招標（法§20）、限制性招標（法§22）、未達公告金額採購（法§23、49）。

1. 公開招標：係指「以公告方式邀請不特定廠商投標」，機關辦理公開

招標時，一定要以公告方式為之；廠商只要能符合公告之招標文件要求，都可以依其意願參與該項採購。機關辦理公告金額以上之採購，除符合一定條件得採選擇性招標或限制性招標外，均應以公開招標方式辦理。

2. 選擇性招標：係指以公告方式預先依一定資格條件辦理廠商資格審查後，再行邀請符合資格之廠商投標。選擇性招標最大的特徵就是一定要先辦理廠商資格審查，而且辦理時一定要以「公告方式」為之。適用要件：經常性採購、投標文件審查，須費時長久始能完成者、廠商準備投標需高額費用者、廠商資格條件複雜者、研究發展事項。
3. 限制性招標：指不經公告程序，邀請二家以上廠商比價或僅邀請一家廠商議價。機關可以直接指定廠商進行議價或比價；但宜參考(九十)工程企字第九〇〇〇七二二二號函示：為增加競爭機制，得以公告程序徵求供應廠商，作為邀請比價或議價之用。經常適用要件：以公開招標、選擇性招標或依第九款至第十一款公告程序辦理結果，無廠商投標或無合格標，且以原定招標內容及條件未經重大改變者。屬專屬權利、獨家製造或供應、藝術品、秘密諮詢，無其他合適之替代標的者。遇有不可預見之緊急事故，致無法以公開或選擇性招標程序適時辦理，且確有必要者。原有採購之後續維修、零配件供應、更換或擴充，因相容或互通性之需要，必須向原供應廠商採購者。在原招標目的範圍內，因未能預見之情形，必須追加契約以外之工程，如另行招標，確有產生重大不便及技術或經濟上困難之虞，非洽原訂約廠



商辦理，不能達契約之目的，且未逾原主契約金額百分之五十者。原有採購之後續擴充，且已於原招標公告及招標文件敘明擴充之期間、金額或數量者。未達公告金額採購：未達公告金額之採購，如果金額逾公告金額十分之一者，除非是有政府採購法（以下簡稱採購法）第二十二條採限制性招標的情形，或經機關首長或其授權人員核准者，仍然需要公開取得三家以上廠商之書面報價或企劃書，擇符合需要者辦理比價或議價。

十一、決標原則：

1. 訂有底價之採購，以合於招標文件規定，且在底價以內之最低價為得標廠商。
2. 未訂底價之採購，以合於招標文件規定，標價合理，且在預算數額以內之最低標為得標廠商（需組有採購評審委員會）。
3. 以合於招標文件規定之最有利標為得標廠商。
4. 複數決標。
 - 機關採最有利標決標者，以異質之工程採購而不宜以最低辦理者為限。
 - 異質之工程採購如無不宜以最低辦理者，得以異質最低標方式辦理。

十二、公告：

依採購法第二十七、二十八條及採購法相關子法「政府採購公告及公報發行辦法」規定之等標期辦理公告作業。並依採購法施行細則第六判斷採購案之金額是否屬查核金額，如屬查核金額以上之採購，應依政府採購法第十二條規定，於規定期限內，檢送相關文件報請上級機關派員監辦。至公告金額以上之採購，依採購法第十三條規定除有特殊情形者外，應由其主（會）計及有關單位會同監辦。

十三、等標期：

機關辦理採購，於等標期間有變更或補充招標文件者，應依採購法相關子法「招標期限標準」第7條規定辦理。廠商於等標期間提出疑義，機關依採購法第41條及同法施行細則第43條規定辦理。另涉及異議之處理，應依據採購法第75條規定辦理。

十四、開標作業：

1. 公開招標及選擇性招標之開標，依政府採購法第45條，除法令另有規定外，應依招標文件公告之時間及地點公開為之。而依第57條規定採行協商措施者，開標、投標、審標程序及內容均應予保密，亦即可採秘密開標，為法令另有規定之例。應准許投標廠商派代表出席，並於開標時公布各投標廠商之名稱或代號及報價金額。但對於出席開標之



人數，機關得予限制，以利維持標場秩序。

2. 形式審查：

- 廠商是否已於「外標封」，或另行裝封之不透明容器之封面加註各廠商名稱及地址。
- 廠商是否已依採購法第33條規定將投標文件送達於招標機關或指定之場所。
- 廠商是否已將「外標封」，或另行裝封之不透明容器之各封口密封完妥。
- 廠商（及投標分包廠商）是否非屬本法第103條規定不得參加投標之廠商。
- 廠商（及投標分包廠商）是否未投遞二封以上之投標文件。
- 廠商（及投標分包廠商）各負責人或代表人是否未與其他投標廠商（及投標分包廠商）負責人或代表人相同（須檢核有無異常關聯）。
- 廠商（及投標分包廠商）是否皆未有同一公司之二以上分公司，或一公司與其分公司就本採購分別投標之情形。
- 廠商（及投標分包廠商）是否皆無採購法第50條第1項規定不予開標之情形。
- 廠商（及投標分包廠商）是否皆無採購法第38條第1項規定不得參加投標之情形。

3. 基本文件審查：

- 規格文件封或另行裝封之不透明容器（分段開標時）。
- 標單封，或另行裝封之不透明容器（分段開標時）。
- 廠商投標聲明書。
- 押標金票據或憑證（免繳押標金時免附）。
- 投標廠商應屬登記或設立文件列有…。（其證明文件為公司登記、工廠登記證或商業登記證明文件、設立或營業登記證、行業登記證、執業執照、開業證明、立案證明或其他由政府機關或其授權機構核發該廠商係合法登記或設立之證明文件，該登記或設立文件，未載明符合投標資格之內容時，廠商應另附組織章程、組織規程或其他文件佐證之。）
- 投標廠商應屬曾完成與招標標的類似之製造、供應或承做經驗者。（其證明文件為廠商之實績證明文件（如結算驗收證明書、業主出具之完成證明等）該證明文件如無法充分證明規定資格時，應另附相關文件（如結算驗收證明書之明細表）以佐證之。）
- 截止投標日之前半年內所出具之非拒絕往來戶及最近三年內無退票紀錄證明。
- 投標廠商應屬已納或免納營業稅者。（其證明文件為廠商之納稅證明文件（免納營業稅者免繳）或免納營業稅證明（應納營利稅者免繳）。）
- 已依工業或商業團體法加入工業或商業團體者。（其證明文件為



公會會員證)

- 投標廠商或其受雇人員、從業人員具有「規定」身份者。(其證明文件為相關證照且領有證照之人員係屬投標廠商之受雇人員、從業人員時，應另附該等人員之在職證明文件)
- 如規格、功能、效益表。(其證明文件為符合前開各項產品之規格功能效益條件規格文件(如型錄、設備、產品生產廠商出具之符合上開規格功能效益條件之書面資料)
- 是否依招標文件之規定使用機關提供之標單、估價單。
- 是否未變更標單、估價單式樣或塗改字句。
- 標單是否未以鉛筆填寫。
- 標單總價是否係依招標文件之規定以中文大寫填寫。
- 標單是否已依式填寫，字跡清楚，或塗改後已清楚加蓋投標廠商或負責人印章。
- 是否未於標單、估價單內另附條件。

4. 未如期開標之處理

- 機關辦理採購，依採購法第48條規定，除有下列情形之一不予開標決標外，有三家以上合格廠商投標，即應依招標文件所定時間開標決標。
- 投標須知宜載明未如期開標之處理原則如下：
 - (1) 機關宣布停止開標，前已購領招標文件之廠商，可憑收據換領重新招標之招標文件。

(2)機關因故停止上班時，原訂開標時段及地點變更之辦理原則。

十五、決標作業(標價偏低之執行情序)

1. 依主管機關訂頒之『依政府採購法第五十八條處理總標價低於底價百分之八十案件之執行情序』辦理。
2. 不得未經說明而逕行通知最低標提出差額保證金。機關決定接受廠商說明或通知廠商繳納差額保證金前屬保留決標狀態，底價須保密。且不得宣佈決標後再要求廠商提擔保。
3. 其屬底價偏高所致者，不適用採購法第58條有關提出說明或擔保之規定。
4. 廠商提出之說明合理者，機關應即決標，無需通知廠商提出擔保；說明欠合理者，仍得限期提出擔保（依目前執行情序低於70%並無提出擔保之程序）。至於合理與否之認定，得就相關因素加以分析，例如：其他投標廠商相關項目報價情形、市價、市場行情變化情形等。
5. 決標結果之通知及公告：審標結果應通知廠商，對不合格廠商並應敘明其原因。公告金額以上採購決標結果應於30日內刊登政府採購公報並以書面通知各投標廠商，無法決標時亦同，通知事項包括案號、標的名稱、得標廠商名稱、決標金額、決標日期(採購金額逾公告金額十分之一未達公告金額決標結果應定期彙送主管機關之招標資訊網)。



十六、訂約：

- 應注意依招標文件規定辦理證件查驗、時效性及逾期之處罰。
- 決標後之單價調整。
- 未於期限內繳納履約保證金時需沒收押標金。
- 依原招標文件內容訂約。
- 簽約日期，除招標文件另有規定者外，指雙方共同完成簽約之日。
- 當事人互相表示意思一致者，無論其為明示或默示，契約即為成立(民 § 153)。
- 契約之要約人，因要約而受拘束(民 § 154)。
- 要約定有承諾期限者，非於其期限內為承諾，失其拘束力(民 § 158)。

十七、工程查驗：

1. 施工期間，廠商應依規定辦理自主檢查；機關監造單位應按規範規定查驗工程品質，廠商應予必要之配合，並派員協助。但機關之工程查驗並不免除廠商依契約應負之責任。
2. 監造單位如發現廠商工作品質不符合契約規定，或有不當措施將危及工程之安全時，得通知廠商限期改善、改正或將不符規定之部分拆除重做。廠商逾期未辦妥時，機關得要求廠商部分或全部停工，至廠商

辦妥並經機關監造單位認可後方可復工。廠商不得為此要求展延工期或補償。

十八、驗收期限：

1. 應限期辦理驗收，並得辦理部分驗收。
2. 有初驗程序者，機關應於收受全部資料之日起三十日內辦理初驗，並作成初驗紀錄。
3. 初驗合格後，除契約另有規定者外，機關應於二十日內辦理驗收，並作成驗收紀錄。
4. 無初驗程序者，除契約另有規定者外，機關應於接獲廠商通知備驗或可得驗收之程序完成後三十日內辦理驗收，並作成驗收紀錄。
5. 機關人員如拖延驗收程序，未依期限完成廠商領款，機關應依採購人員倫理準則第12條及第13條規定追究相關人員疏失責任，包括依公務員服務法、公務員懲戒法、公務人員考績法之相關規定。

十九、驗收人員之分工：

1. 主驗人員：主持驗收程序，抽查驗核廠商履約結果有無與契約、圖說或貨樣規定不符，並決定不符時之處置。
2. 會驗人員：會同抽查驗核廠商履約結果有無與契約、圖說或貨樣規定不符，並會同決定不符時之處置。但採購事項單純者得免之。
3. 協驗人員：協助辦理驗收有關作業。但採購事項單純者得免之。



4. 會驗及協驗人員之定義：

會驗人員：為接管或使用機關(單位) 人員。

協驗人員：為設計、監造、承辦採購單位人員或機關委託之專業人員或機構人員。

二十、驗收不符之處置規定：

1. 應通知廠商限期改善、拆除、重作、退貨或換貨。
2. 驗收結果不符部分非屬重要，而其他部分能先行使用，並經機關檢討認為確有先行使用之必要者，得經機關首長或其授權人員核准，就其他部分辦理驗收並支付部分價金。
3. 不妨礙安全及使用需求，亦無減少通常效用或契約預定效用，經機關檢討不必拆換或拆換確有困難者，得於必要時減價收受。其在查核金額以上之採購，應先報經上級機關核准；未達查核金額之採購，應經機關首長或其授權人員核准。

二十一、驗收前置，對廠商之規定：

1. 廠商應於工程預定竣工日前或竣工當日，將竣工日期書面通知監造單位及機關。
2. 廠商未依機關通知派代表參加確定竣工日期之會議者，機關仍得予確定。
3. 機關辦理驗收，廠商未依通知派代表參加者，仍得為之。驗收前之檢

查、檢驗、查驗或初驗，亦同。

4. 工程竣工後，除契約另有規定者外，監造單位應於竣工後七日內，將竣工圖表、工程結算明細表及契約規定之其他資料，送請機關審核(依工程會訂頒之公有建築物施工階段契約約定權責分工表及契約範本規定由施工廠商於報竣工時一併送由監造單位先審)。

二十二、標餘款應用：

1. 依中央政府各機關單位預算執行要點第24點：各項公共工程及建築計畫之調整，應依下列規定修正後據以執行：
各機關因事實需要，有變更設計或計畫內容修正，而該項調整並不違背或降低原計畫預定目標、效益及功能，且其變更經費可在原核定工程總經費及當年度相關預算內支應者，除原核定工程總經費在新臺幣五千萬元以上者，應報由各該主管機關依權責從嚴審查核定外，其餘均由各機關首長審查核定。
2. 依縣(市)單位預算執行要點第20點：工程發包節餘款，除符合原工作計畫用途，並經專案報奉縣(市)政府核准外，一律不得動支。
3. 依前述執行要點屬中央機關其屬查核金額採購由執行機關報請各該主管機關依權責從嚴審查核定。未達查核金額採購由執行機關首長審查核定。屬縣、市單位除經專案報奉縣(市)政府核准外，不得動支。



參、資料來源說明：

部份內容來源內容摘錄整理自政府採購主管機關行政院公共工程委員會首頁(www.pcc.gov.tw)政府採購法規網頁資料。

附 錄





國立臺中圖書館

「101年公共圖書館經營管理人才培訓計畫」

壹、依據：本館101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、強化縣市文化局或教育局（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：各縣市文化局或教育局（處）圖書館及鄉鎮市(區)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)長班第二期：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。
- (二) 公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第二期：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到永續經營之目標。

- (三) 公共圖書館卓越領導研習-科長班第二期：針對縣市文化局或教育局（處）圖書館強化縣市政府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-館員班第二期：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101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)長班第二期：本館辦理，針對縣市及鄉鎮市(區)長辦理培訓。
- 二、公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第二期：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。
- 三、公共圖書館卓越領導研習-科長班第二期：本館辦理，針對縣市文化局或教育局（處）圖書館科長級及相關承辦人員辦理培訓。
- 四、公共圖書館經營管理研習-館員班第二期：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、全程參與研習活動者發給證書。

六、執行期程：

步驟	年月	101 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



區別	涵蓋縣市及鄉鎮圖書館
第 2 區	<p>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</p>
	<p>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</p>
第 3 區	<p>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</p>
	<p>新竹市：新竹市文化局及各區圖書館</p>
	<p>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</p>
	<p>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、通宵鎮</p>
第 4 區	<p>臺中市：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</p>
	<p>彰化縣：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</p>
第 5 區	<p>南投縣：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</p>

區別	涵蓋縣市及鄉鎮圖書館
第 5 區	雲林縣：麥寮鄉、崙背鄉、二崙鄉、西螺鎮、林內鄉、斗六市、古坑鄉、蔴桐鄉、臺西鄉、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	嘉義市：嘉義市政府文化局及各分館
	嘉義縣：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
第 6 區	臺南市：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
第 7 區	高雄市：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
	屏東縣：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
第 7 區	澎湖縣：白沙鄉、湖西鄉、西嶼鄉、馬公市、望安鄉、七美鄉
第 8 區	臺東縣：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



區別	涵蓋縣市及鄉鎮圖書館
第 8 區	花蓮縣：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
備註：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。	

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提報、經費核銷相關事宜，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

101年「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第二期」實施計畫

- 一、依據：本館「101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行銷規劃相關能力，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 (以未曾參加者為原則，各縣市推薦名額如附表)
- 五、研習時間：101年6月27日(星期三)。
- 六、研習地點：國立臺中圖書館二樓第一會議室 (地址：臺中市五權南路100號)
- 七、報名作業
 - (一) 報名日期：即日起至6月5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7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) 2262-5100分機1505；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(主辦單位供膳)。
- (四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。

十、課程表 –館長班

101年6月27日(星期三)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:00~09:30	報到	輔導課
09:30~09:35	始業式	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
09:35~10:00	數位接軌 閱讀續航 – 國立臺中圖書館推動閱讀的策略與績效	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
10:00~11:00	閱讀推廣模式經驗分享 (1)	曾乾瑜執行長 誠品文化藝術基金會
11:00~11:10	休息交誼	輔導課
11:10~12:00	閱讀推廣模式經驗分享 (2)	曾乾瑜執行長 誠品文化藝術基金會
	問題與討論 (Q and A)	
12:00~13:00	午餐	輔導課
13:00~14:30	數位資源推廣與電子書服務平台	曾禮珍小姐 國立臺中圖書館視教課
14:30~14:40	茶敘交誼	輔導課
14:40~15:40	圖書館經營實務分享	分享人： 沈秀茹館長 雲林縣斗六市立繪本圖書館館長 蘇麗雯館長 南投縣埔里鎮立圖書館館長
15:40~16:10	綜合座談	主持人：呂春嬌館長
16:10~17:00	參觀本館	輔導課
17:00	賦歸	



「公共圖書館組織管理與創新行銷主管班-館長班第二期」報名表

編號：

姓名				性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	
身分證字號				出生日期	民國 年 月 日	
服務單位				職稱		
e-mail address				時數認證 (6小時)	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 公務人員研習入口網站登錄	
通訊地址	縣(市) 鄉(鎮區) 里 鄰 路 (街) 巷 弄 號 樓					
連絡電話	公：		行動電話			
	宅：		傳真	()		
用餐	<input type="checkbox"/> 素食 <input type="checkbox"/> 葷食					
接駁地點	<input type="checkbox"/> 臺中火車站 (9:00 出發) <input type="checkbox"/> 臺中高鐵站 (8:45) <input type="checkbox"/> 自行前來					
研習日期與地點	日期：101 年 6 月 27 (星期三) 研習地點：國立臺中圖書館二樓第一會議室 (臺中市五權南路 100 號)					
備註	1. 請將報名表 e-mail：p222@ntl.gov.tw；報名截止日期：6/5 (本案承辦人鄒湘瑛小姐，Tel：04-22625100 分機 1505)。 2. 研習期間主辦單位供膳，旅費請由所屬機構支應。 3. 研習當天於臺中高鐵站 8:45 及臺中火車站 9:00 提供接駁服務，下午 17:00 課程結束將會有專車送學員至高鐵站及火車站。					

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 101年「公共圖書館卓越領導研習- 科長班第二期」實施計畫

一、依據：本館「101年公共圖書館經營管理人才培訓計畫」辦理。

二、目的

(一) 在多元化資訊環境的需求下，提升本身並協助輔導鄉鎮圖書館提升服務內容、品質及活力。

(二) 培養圖書館館員閱讀推廣及行銷規劃能力，強化公共圖書館服務功能。

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)

各縣市文化局或教育局(處)業務主管、儲備主管及輔導業務相關人員。

五、研習時間：101年7月23、24日(星期一、二)。

六、研習地點：國立臺中圖書館二樓第一會議室(臺中市五權南路100號)

七、報名作業



(一) 報名日期：即日起至7月10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) 2262-5100分機1505；e-mail：p222@nlpi.edu.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

101 年 7 月 23 日 (星期一)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:40~10:00	報到	輔導課
10:00~12:00	閱讀環境案期中管考暨第二期計畫說明會議	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
12:00~13:00	午餐	輔導課
13:00~13:10	始業式	呂春嬌館長 國立臺中圖書館
13:10~14:10	虛實合一的品牌行銷策略—談國中圖的閱讀推廣經驗	劉採琮研究員 國立臺中圖書館
14:10~14:20	休息交誼	輔導課
14:20~15:20	RFID 智慧型館藏流通及管理系統之轉型與營運 (一)	黃文玉課長 國立臺中圖書館閱典課
15:20~15:30	茶敘交誼	輔導課
15:30~16:30	RFID 智慧型館藏流通及管理系統之轉型與營運 (二)	黃文玉課長 國立臺中圖書館閱典課
16:30~17:50	參觀本館暨營運交流	輔導課暨本館相關課室
17:50~19:20	晚餐 - 輔導推廣經驗分享及交流	輔導課
19:20~	明天見 (前往住宿旅館)	



101年7月24日(星期二)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:00~10:30	媒體公關與危機處理(一)	寇世菁小姐 中國廣播公司臺灣廣播電台新聞節目總監
10:30~10:40	休息交誼	輔導課
10:40~12:00	媒體公關與危機處理(二)	寇世菁小姐 中國廣播公司臺灣廣播電台新聞節目總監
12:00~13:00	午餐	輔導課
13:00~14:30	地方級圖書館的經營、行銷與 資 源整合(一)	施純福館長 高雄市立圖書館館長
14:30~14:35	休息一下	輔導課
14:35~16:05	地方級圖書館的經營、行銷與 資 源整合(二)	張怡芬副局長 南投縣政府文化局
16:05~16:40	綜合座談及結業式	主持人：呂春嬌館長 與談人：施純福館長 張怡芬副局長
16:40~	賦歸	

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

101年「公共圖書館卓越領導研習-科長班第二期」研習報名表

編號：

姓 名		性 別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	
身分證字號		出生日期	民 國 年 月 日	
服務單位		職 稱		
e - mail address		時數認證 (12小時)	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 公務人員研習入口網站登錄	
通訊地址	縣(市) 鄉(鎮區) 里 鄰 路(街) 巷 弄 號 樓			
連絡電話	公：	行動 電話		
	宅：	傳真	()	
用 餐	<input type="checkbox"/> 素食 <input type="checkbox"/> 葷食	住 宿	7月23日(一) <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
研習日期 與 地 點	日期：101年7月23~24日(星期一、二) 研習地點：國立臺中圖書館二樓第一會議室 (臺中市五權南路100號)			
備 註	1. 請將報名表 e-mail：p222@nlpi.edu.tw；報名截止日期： 7/10(本案承辦人鄒湘瑛小姐，Tel：04-22621500分機 1505)。 2. 研習期間主辦單位提供學員餐宿，旅費請由所屬機構支 應。			



國立臺中圖書館

101年「閱讀政策規劃與地方發展菁英班 -鄉鎮市(區)長班第二期」實施計畫

- 一、依據：本館「101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：101年10月5日(星期五)
- 六、研習地點：國立臺中圖書館二樓第一會議室
- 七、報名作業
 - (一) 報名日期：即日起至9月20日止
 - (二) 報名方式：
 - 1、9月20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) 22625100-1505；
FAX：(04) 22629001；e-mail：p222@nlpi.edu.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4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

101年10月5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	館長致詞 呂春嬌館長 國立臺中圖書館 長官致詞
09:30~11:00	公共圖書館經營與地方發展	曾淑賢館長 國家圖書館
	問題與討論 (Q and A)	
11:00~11:10	休息交誼	輔導課
11:10~11:20	數位閱讀到您家頒獎儀式	資訊小組
11:20~12:10	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 分享人：謝淑亞市長 (雲林縣斗六市) 與談人：曾淑賢館長、 各鄉鎮市區長
12:10~13:00	午餐暨交流	輔導課
13:00~13:40	參觀本館	輔導課
13:40~	賦歸	

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

101年「閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮市（區）長班第二期」

研習報名表

編號：

姓 名		性 別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	
身分證字號		出生日期	民國	年 月 日
服務單位		職 稱		
e - m a i l a d d r e s s		時數認證 (4小時)	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 公務人員研習入口網站登錄	
通訊地址	縣（市） 鄉（鎮區） 里 鄰 路（街） 巷 弄 號 樓			
連絡電話	公：	行 動 電 話		
	宅：	傳 真	()	
用 餐	<input type="checkbox"/> 素食 <input type="checkbox"/> 葷食			
研習日期 與 地 點	日期：101年10月5日（星期五） 研習地點：國立臺中圖書館二樓第一會議室 （臺中市五權南路100號）			
備 註	1. 請將報名表 e-mail：p222@nlpi.edu.tw；報名截止日期： 9/20（本案承辦人鄒湘瑛小姐，Tel：04-22625100#1505， FAX：04-22629001）。 2. 研習期間主辦單位供膳，差旅費請由所屬機構支應。			



閱讀、樂讀、悅讀

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

閱讀、樂讀、悅讀／劉採琮等編輯. --初版.

-- 臺中市：臺中圖書館，民101.12

面；公分.--（公共圖書館人才培訓教材；第10輯）

ISBN：978-986-03-5305-1（平裝）

1.公共圖書館 2.圖書館推廣服務 3.閱讀 4.文集

026.07

101025924

公共圖書館人才培訓教材 第10輯

閱讀、樂讀、悅讀

指導機關： 教育部

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

地 址：402-46臺中市五權南路100號

電 話：04-22625100

網 址：<http://www.nlpi.edu.tw>

發行人：呂春嬌

編輯小組：劉採琮、劉杏怡、鄒湘瑛、林美齡、林麗娟、蘇盈甄、
劉仁翔

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101年12月

I S B N：978-986-03-5305-1（平裝）

G P N：1010103442

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