



# 公共圖書館新視野

公共圖書館人才培訓教材







# 序文



今年(民國102年)欣逢國立公共資訊圖書館90週年館慶，一路走來，始終扮演著教化民眾、提升資訊素養、深耕文化涵養、倡導正當休閒娛樂的角色。而去年(民國101年)完成遷館歷史大業，營運至今已有一年半的時間，許多機關團體紛紛來參訪交流，也得到相當多讀者、圖書館同道、學界、教育界、記者媒體，甚至國外圖書館的支持與讚賞。尤其，今年我們大放異彩，在各方面評選陸續傳出佳績，更得到政府服務品質獎的殊榮，無疑是對於我們工作團隊表現最大的肯定。

近年來本館承辦教育部「公共圖書館閱讀環境與設備升級計畫」，希望能持續改善公共圖書館服務空間，營造良好的閱讀氛圍；更新老舊服務設施，建構以讀者為本的閱讀環境；而在以民為本的時代，強化服務品質與績效管理是每位圖書館從業人員該積極投入學習的。本館基於輔導全國520餘所鄉鎮市區圖書館任務，辦理人才培訓以充實館員專業知能更是責無旁貸。本書的主題內容涵蓋閱讀環境與空間改善、績效評估、品質管理、服務趨勢、數位資源、方案規劃、行銷推廣等議題，文章除了提供專業的知識與見解外，盼能帶給讀者另類的思考，以達拋磚引玉之效。

本館自民國93年起，為培養圖書館專業經營領導人才、增進館員專業知能與工作技巧、掌握圖書館發展之趨勢，每年規劃不同研習主題課程，並於北、中、南及東區委託縣市文化局與教育局（處）協助，分區辦理研習課程，至今已邁入第10年。民國102年人才培訓計畫包含「閱讀環境與設備升級實施計畫執行作業研習」、「公共圖書館閱讀環境升級研習-館長班」、「公共圖書館卓越領導研習-科長班第三期」、「閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮市（區）長班第三期」、及分區辦理之「公共圖書館創意行銷研習—館長暨館員班」等系列主題研習課程，共辦理10場次，約705人次參與培訓。

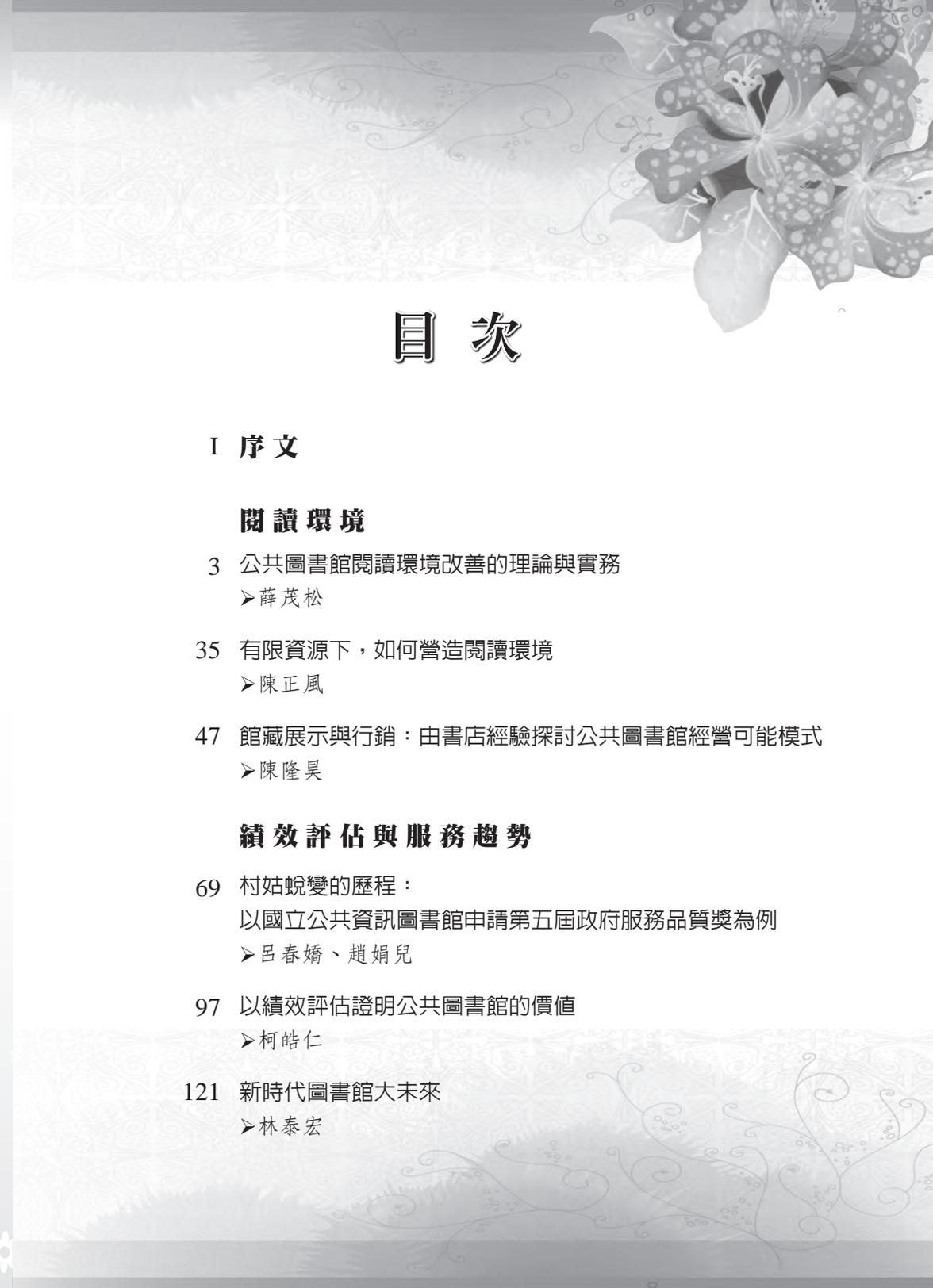
本書為人才培訓研習教材，繼「鄉鎮圖書館工作二十講」、「讀書會經營運作」、「公共圖書館行銷經營」、「深耕閱讀多元學習」、「公共圖書館創新經營」、「公共圖書館挑戰與學習」、「打造公共圖書館新紀元」、「圖書館創新經營與永續發展」、「創造閱讀天堂」、「閱讀，樂讀，悅讀」10本專輯後，所出版第11輯公共圖書館人才培訓教材叢書。在此感謝縣市文化局、教育局（處、圖書館）協助辦理各區培訓研習，來自全國各地公共圖書館學員的熱情參與，以及授課講師惠賜稿件，使本書得以順利出版，希望可以作為相關人士或有志進修者增進圖書館專業知能的葵花寶典。

國立公共資訊圖書館

館長 呂春嬌

謹識

民國102年12月



# 目次

## I 序文

### 閱讀環境

- 3 公共圖書館閱讀環境改善的理論與實務  
➤薛茂松
- 35 有限資源下，如何營造閱讀環境  
➤陳正風
- 47 館藏展示與行銷：由書店經驗探討公共圖書館經營可能模式  
➤陳隆昊

### 績效評估與服務趨勢

- 69 村姑蛻變的歷程：  
以國立公共資訊圖書館申請第五屆政府服務品質獎為例  
➤呂春嬌、趙娟兒
- 97 以績效評估證明公共圖書館的價值  
➤柯皓仁
- 121 新時代圖書館大未來  
➤林泰宏



# 閱讀環境





# 公共圖書館閱讀環境 改善的理論與實務

薛茂松

前國立臺中圖書館館長

## 一、前言

### （一）經營目的與使命

國際圖書館協會聯盟（IFLA）和聯合國教科文組織（UNESCO）2001年8月正式發行“*The Public Library Service*”「公共圖書館服務發展指南」指出：公共圖書館是「通過提供系列資源和服務，來滿足人們對知識、信息和形象思維作品的需求，社區所有成員都有享受其服務的權利」（林祖藻 2002，頁1）；公共圖書館經營目的與使命是「通過提供各種形式的資源與服務，來滿足個人和團體在教育、信息和個人發展，包括娛樂和休閒等方面的需求」（林祖藻 2002，頁2）。

「只要有可能的話，公共圖書館還應該為當地社區所用，如召開會議和舉行展覽；在大型圖書館還可以進行戲劇、音樂、音像和多媒體表演；得到充分使用的公共圖書館，將成為重要的學習中心和聚會的場所，尤其是在人口分散的農村地區。」（林祖藻 2002，頁12）

因此，圖書館不僅是提供藏書、閱讀、自修、電腦網路，也要有滿足多功能服務的空間。空間的配置、動線的規劃、閱讀氛圍的營造、藏書的質和量，都會影響讀者的使用意願。所以圖書館應主動提出空間需求，讓建築師規劃才能符合需要，切忌讓建築師自行設計；平面配置空間位置確定後，再進行細部設計，以免反覆修改曠日廢時。

### （二）支持終身學習

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「公共圖書館支持終身學習，與學校和其他教育機構一起幫助不同年齡的學生，完成他們的正規教育。」（林祖藻 2002，頁32）因為「終身學習」範圍很廣，不同的個體、不同的生命期、不同的情境、進行各種不同的活動，多元、多樣、終身進行；從學習者的角度著眼，學校教育是階段性完成，終身學習可以銜接學校教育，和人生的每一階段都有關，可適應不同年齡層求知慾，符合知識的即時學習需求。

學齡前的幼兒期在建立個體終身學習的基本理念；兒童、青少年期在提供終身學習的基本知能，學會終身學習的方法；成年以後在於因應工作和生活的需要；學習機會的掌握，學習活動的進行，主要是個人的責任，讓閱讀作為終身習慣，藉此讓個人持續成長。因此，公共圖書館是提供終身學習的最理想場所，因為「閱讀」可以擴充知識領域，「學習」能夠享受成長樂趣，民衆可以運用自己的時間，在館內自由自在尋找適合自己需要的資源。

### （三）潛在讀者群

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「公共圖書館有下列潛在讀者群體：各種年齡和處於人生各個階段的讀者群，如：兒童、青少年、成年人；有特殊需求的個人和團體：如不同文化背景和種族的人、視障的人、聽力受損的人；因故不能離開家的人、活動受限制的人，如：住院病人、監獄犯人。」（林祖藻 2002，頁26）因此，公共圖書館必須兼顧各類讀者需求：嬰幼兒、兒童、青少年、成人、銀髮族、多元族群、電腦網路與視聽資料，所以要分齡、分區、分流設置各類型閱讀區，讓社區所有成員都有享受圖書館服務的權利。

### （四）兼顧讀者需求

公共圖書館必須根據社區民衆需求，分別設置：嬰幼兒閱讀區、兒童閱讀區、期刊報紙區、樂齡閱讀區、青少年閱讀區、電腦網路區、開架閱覽區（不是閉架式的書庫）、年度新書區、新到圖書區、主題書展區。

其次，根據空間大小選擇設置：多元文化區（東南亞新移民母語圖書）、視聽資料區、小團體觀賞區、青少年討論室、地方文獻區、藝文展覽區、好書交換區、自修室、研習教室、會議室、辦公室、罕用書庫、儲藏室等。

## 二、空間配置 分齡分區

### (一) 為兒童服務

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「公共圖書館負有特殊的責任支持兒童學習閱讀，鼓勵兒童使用圖書和其他媒體資料；還必須為兒童舉辦特別活動，如：說故事及與圖書館的服務和資源有關的活動。應當鼓勵兒童從小使用圖書館，因為這樣更可能使他們以後一直成為圖書館忠實用戶；在使用多種語言的國家裡，兒童圖書和音像資料，還必須採用他們的母語。」（林祖藻 2002，頁28-29）

依照生命成長的階段，嬰幼兒時期指0至5歲，對自己的需求不熟悉；兒童時期指幼兒園及小學，主動好奇，具有求學、做事的基本能力；所以兩個閱讀空間的規劃要有所區別。

**嬰幼兒閱讀區：**除親子共讀座席外，能夠陳列繪本、辦理說故事、播放電視卡通影片。嬰幼兒閱讀區設置高架地板要避免階差，防止嬰幼兒步伐不穩，跌倒受傷，或成為年紀大一點兒童遊戲跳躍的場地；哺集乳室和親子廁所盡量設在附近，方便就近使用；為方便新手父母在家裡從事親子共讀時，減少選書時間及困擾，圖書館可為0至5歲嬰幼兒挑選適合親子共讀的圖書，組合成「親子閱讀套餐」或「親子悅讀得來速」，分別裝袋提供家長選擇借閱。

**兒童閱讀區：**適合幼兒園、小學生使用；提供適合兒童閱讀的圖書、雜誌，必須有適合兒童閱讀及書寫的桌椅，要能符合人體工學的高

度；為了保留活動空間，盡量避免固定家具；書架總長度，要配合目前藏書量需求；書架盡量靠牆邊；必要時放置在兒童閱讀區側邊，避免矗立在地板中央，影響空間靈活調整運用，並且阻擋視覺的穿透感。

為了避免脫鞋方便兒童走動，得不必鋪設高架地板；若是認為有必要設置時，地板高度也不宜超過15公分，地板前緣下可設鞋子的家；因為單獨設置鞋櫃，容易因容量不夠，鞋子到處亂放；或是小讀者脫鞋之後，踩過地面再踏上地板，會造成地板髒污；天花板盡量簡約、淡雅，避免過度裝飾；可設簡單造型，柔和、耐看；同時配置大型電視機，定期播放卡通或影集，或者配合說故事使用，以吸引兒童利用圖書館；因為投影機銀幕太高太大，不適合兒童近距離觀賞。

為了兒童使用電腦不受到青少年排擠，應在兒童閱讀區內配置兒童專用電腦，提供線上學習、益智電動遊戲、觀賞教學影片；另外，可鼓勵轄區幼兒園、安親班、國小、國中，安排學生到圖書館巡禮，了解圖書館資源；並結合學校辦理閱讀活動，指定主題或挑選書單，成立認證書專櫃，讓學童運用圖書館資源；亦可依據閱讀冊數多寡，辦理書香集點活動，並得分級換贈文具用品，鼓勵兒童培養閱讀習慣。

## （二）成年人服務

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「成年人由於所處的學習、工作和個人生活不同，對信息和圖書館服務的要求也不同。圖書館必須對這些要求進行分析，並根據分析的結果制訂服務規劃，包括對以下方面的支持，如：終身學習、業餘興趣愛好、信息需求、社區活動、

文化活動、消遣性閱讀。」（林祖藻 2002，頁31-32）為了配合終身學習，設置「開架閱覽區」；為了信息需求與消遣性閱讀，設置「期刊報紙區」；為了業餘興趣愛好，設置「樂齡閱讀區」。

**開架閱覽區：**館藏圖書任由讀者方便而自在的閱讀，不是閉架式的書庫，讀者不能隨意進入；所以在書架區四周有必要設沙發或小型閱覽桌椅，方便讀者取書閱讀或書寫。在開架閱覽區明顯的地方，配置「館藏查詢電腦」以供讀者查詢館藏圖書類號，方便前往書架找書。至於閱覽座席必須溫馨舒適，以兩人或三人的座位比較實用；若是能夠附設檯燈，並部份提供插座，則方便讀者攜帶筆記型電腦使用。

書架盡量以三連多排方式，注意書架排列的走向，以及書籍分類號的接續；書架間通道最小淨寬至少120公分，可讓兩人同時在通道走動找書；靠牆高書架以不超過208公分為宜，中間矮書架不超過154公分比較合適，讓空間有穿透感，視覺會更為開闊舒適；側封板標明10大類號及簡表的中文類目，方便民衆按主題選書。書架兩端背靠側封板不適合設座位，或者在連接的兩座書架中間設沙發，避免找書和閱讀不同使用者相互產生干擾。

「年度新書區」將整年度購買圖書，集中陳列，方便讀者廣博涉獵，可擴大閱讀視野，增加選書借閱範圍，以提升借閱率。「新到圖書」是最新到館圖書，定期更換，可提供借閱，隨時補充，加強流通的效果。「主題書展」要配合時令節日或遴選主題，辦理主題書展，以引起讀者興趣借閱，對於推動閱讀活動，具有正面的意義。「得獎好書」

展示金鼎獎、各類文藝獎、報社雜誌社文學獎的出版品。

**期刊報紙區：**依據教育部91年10月公布「公共圖書館設立及營運基準」第17條規定：直轄市立圖書館應有期刊1,000種以上，縣市圖書館應有期刊300種以上，鄉鎮圖書館期刊至少需30種以上。鄉鎮圖書館若能訂閱60種以上的雜誌，比較能吸引讀者興趣與利用；建議在前一年將最受歡迎的期刊列出清單，辦理認養期刊公益活動，讓企業、社團與民衆，捐款訂閱，以充實期刊種類。但不可以運用贈閱的雜誌來充數。

**期刊雜誌陳列方式：**有的圖書館是按照刊名筆畫排列，也有根據圖書分類法類號順序陳列，完全以圖書館管理的角度來處理，沒有考慮到讀者使用的需求。若是能將性質相近的期刊，歸納為幾個大類，如：醫療保健、商業財經、休閒旅遊、教育學習、人文藝術、電腦科技、建築裝潢、流行時尚、家居生活、新聞影視、運動車訊、其他綜合類等，讀者可根據自己的興趣和偏好，尋找相關的雜誌，翻閱喜愛的文章，更容易增加閱讀的趣味。各館也可以依據雜誌的多寡，自行組合類別陳列；至於期刊架，應該採用「鳩巢式的期刊架」，可陳列當期的雜誌，同時存放過期的期刊，方便讀者查看連載的文章。

**樂齡閱讀區：**依據內政部「老人福利法」老人是指年滿65歲以上的人；依世界衛生組織的定義滿65歲稱為老人，即所謂的銀髮族，開始進入體能下降、體質衰退的階段；老化會導致身體功能逐漸減退，容易罹患各種慢性疾病。年長者早年由於環境的關係，普遍對於圖書資訊感到不足，因此，公共圖書館提供閱讀資訊，是一種重要的服務措施。

若能配合高齡者喜歡看報紙雜誌的習慣，結合期刊報紙區附近設置樂齡閱讀區、樂活養生書區、樂活閱讀區，打造溫暖無障礙空間，提供舒適的閱讀環境，陳列銀髮族關心的書籍，方便年長者利用。閱讀桌椅必須要舒適、安全、輕便；要有足夠的照明設備，避免反光材質的地板或桌面，配上閱讀放大鏡，或提供老花眼鏡，方便閱讀；根據往例提供桌上型「閱讀擴視機」，年長者不習慣操作，比較少利用。

大部分年長者的閱讀需求，可以歸納幾個面向：知識性、體育性、娛樂性和藝術性，圖書館可提供健康知識的醫療保健類、飲食養生類、肢體運動技能的健康運動類、休閒娛樂類、生活藝能的藝術技能類等樂活養生圖書資料。讓年長者有學習閱讀的機會和管道，樂於見到自己不斷成長進步；並且增加樂活的知識與常識，對長者身心健康也會有所幫助，能夠使生活更為健康，延續幸福的滋味。

資料的形態：除一般圖書之外，包含大字本圖書、影音資料、演講錄音等。（中野捷三2004，頁95）

### （三）為青少年服務

依據民國100年8月修正公布「兒童及少年福利與權益保障法」第2條「兒童及少年之定義」：「所稱兒童，指未滿十二歲之人；所稱少年，指十二歲以上未滿十八歲之人。」衡諸世界各國對青少年的定義，聯合國對青少年的界定為15-24歲，歐盟為15-25歲，世界衛生組織為10-20歲，其他日本為24歲以下，美國則為14-24歲。

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「處於兒童與成年人之間的青少年，是有自身文化特色的社會成員。公共圖書館必須了解他們的要求，並為他們提供服務。必須提供反應他們興趣和文化特徵的館藏資源，例如：通俗小說、圖書、漫畫、青少年雜誌、電視系列、音樂、影音資料、電子遊戲等；並包括各種非傳統館藏的資源；為了確保這些資源能夠符合青少年興趣，必須讓他們協助挑選資源。」（林祖藻 2002，頁30）

青少年是介於童年與成人之間的階段，圖書館必須了解他們的需求，反應他們的品味，配置適當的家具，讓他們樂於親近圖書館，不會產生疏離感。

**青少年圖書：**文體用讀者慣常口語書寫，比較輕淺易懂，適合少年少女輕鬆閱讀的風格；題材大都是青春、校園、奇幻、科幻、神祕、恐怖、歷史、推理等。圖書館若是依照分類號陳列，比較不容易吸引青少年注意；若能夠按書籍內容採用主題分類，如：輕小說、奇幻小說、歷史故事、名人傳記、運動健身、兩性關係、心靈成長、休閒旅遊、星相占卜等，容易吸引青少年的目光，引發借閱興趣。

**動畫漫畫區：**漫畫是一種藝術形式，是用簡單而誇張的手法來描繪生活或時事的圖畫；有諷刺漫畫、幽默漫畫、教育漫畫、宣傳漫畫等等。動畫是經由創作者安排，使原本不具生命的東西，像獲得生命一般的活動；像是夢想成真的海賊王、動物與人的導盲犬可魯的一生、宮崎駿的神隱少女。動畫和漫畫都是兒童及青少年最喜歡的讀物，但要注意

題材和內容，避免色情和暴力。

**青少年電腦區：**提供線上學習、教育光碟、益智遊戲；適合青少年的益智遊戲，有：冒險遊戲、運動競技、休閒趣味、射擊遊戲、策略模擬等，藉此能夠培養青少年反應力，增進判斷力。

**小團體觀賞區：**提供兄弟姊妹或同學朋友一起觀賞影集或教學影片，要有電視機和光碟播放器，要避免封閉式的空間，以免有安全顧慮。

**青少年討論室：**提供討論課業，繪製壁報、撰寫演講稿等獨立的空間，必須要有隔音設備，避免討論的聲音，影響其他讀者的安寧。

#### （四）資訊服務

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「資訊技術的迅速發展，帶來大量訊息，可以為所有能夠使用資訊設備的人們所運用；提供資訊始終是公共圖書館最重要的作用之一；訓練各年齡層的使用者，指導運用適當的資訊資源。」（林祖藻 2002，頁33）

**電腦網路區（成人電腦區）：**提供上網，避免和兒童、青少年夾雜在一起；採用系統家具組件OA隔屏，配合空間使用面積及形狀，桌面可採用：「人」字型3人座、「幸運草」型4人座、「梅花型」5人座、「W」字型6人以上座位，避免整排的長條桌，讓空間有不同的變化。

**視聽資料區：**提供有聲圖書、CD、VCD、DVD、BD（藍光光碟）、錄音帶、錄影帶、電視影集、電影片等，集中陳列以供選擇觀賞。有聲書系列有許多出版社製作發行，例如：財團法人趨勢教育基金

會出版蔣勳「文化聲勢有聲書系列」及竹科廣播電臺出版「美的沉思有聲書系列」；清涼音文化事業公司出版「經營管理」「養生健康」「家庭親子」「心靈成長」「兩性關係」「人際形象」等，有22個系列，數百種光碟片；財團法人人本教育文教基金出版「家森有聲書」等。

### （五）為特殊讀者群服務

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「有些讀者因為各自不同的原因，不能使用圖書館的正常服務，但是這些讀者卻同樣有權利獲得圖書館的服務。因此，圖書館必須採取措施，讓這些讀者得到館藏資源和服務。」（林祖藻 2002，頁35）

這些特殊讀者群，除了圖書巡迴車外，還包含：「為工廠職工服務；為那些活動受限制的人，如住院病人和監獄犯人服務；為學習有困難的人，提供特殊資料，如易讀資料和錄音帶等；為移民和新公民服務，協助他們適應新的社會，並提供他們的母語文化資料。」（林祖藻 2002，頁36）

**多元文化區**：為協助新移民和新公民適應新的社會，「只要有300人以上的少數群體，應該得到與多數群體同等的服務。因此，圖書館也必須為這些少數群體提供必要的服務。（吳建中2002，頁156）在這種情況下，圖書館應該為這些少數群體配備下列資料：1.用少數語種的語言或者這些少數群體能夠接受的語言書寫的資料，反映少數群體文化的資料；2.為學習通用語言或母語所必須的資料；3.相關的視聽資料。」

（吳建中2003，頁171）

所以有必要針對來自東南亞地區外籍配偶、外籍看護工、外來勞工，提供閱讀母語圖書資料或相關視聽資料；例如：懷孕育兒、親子教育、飲食衛生、醫療照護、生活常識，並可尋求當地相關社團協助選書；為鼓勵兒童從小學習外籍父母的母語，必須有他們母語的兒童繪本圖書。

關於越南、印尼、泰國、菲律賓、緬甸等國家的母語圖書，可利用國立臺灣圖書館多元文化區已分類編目的書目選購，或接洽國立公共資訊圖書館辦理館際借閱。

**視障讀者：**可配置盲人專用電腦之外，盲人點字書或有聲書可協助向國立臺灣圖書館辦理借閱。

### （六）為社區服務

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「公共圖書館應當是地方社區中，收集、保護和推廣各種地方文化的非常重要的機構，這個工作可以採取多種方式來開展，如：收藏地方歷史資料，舉辦展覽，開辦故事會，出版具有地方特色的作品，與開發與地方主題相關的互動項目等。在那些口述傳統是一種非常重要的交流方式的地方，公共圖書館必須鼓勵支持其繼續與發展。」（林祖藻 2002，頁10）

**地方文獻區：**地方文獻是記錄與地方知識有關的資料，包括地方史料、地方人物以及地方出版物等，是瞭解與研究地方人文地理、政治經濟、風土人情以及社會發展等的重要訊息資源。圖書館有責任收藏、保存、同時向社會提供這些地方文獻資源。（吳建中2002，頁182）

「日本圖書館法」第3條列舉8項公共圖書館提供民衆服務內容，其中第1項：「收集圖書、記錄、視聽教育資料以及其他一切必要的資料，特別要注意蒐集鄉土資料、地方行政資料、美術品、唱片、影片等，以供一般公衆利用。」（李國新2000，頁71）

因此，各鄉鎮區圖書館，得依據當地特色及情況，設置地方文獻區，以便蒐藏下列各種資料：1.本地志書、施政報告、預算書、決算書、競選文宣；2.本地人物、著述、手稿、族譜、地方出版品及史料；3.本地觀光資料、導覽手冊、旅人遊記、風景明信片；4.本地老照片、輿圖、觀光地圖、宣傳摺頁、拓片等。

**藝文展覽區：**辦理藝術家作品展覽、學生美展，或定期展出當地收藏文物；應避免自然光源，對於展品造成光害。得運用樓梯間開闢「藝文走廊」，規劃藝文看板，展出活動海報或相關公告等。

**研習教室（會議室）：**為了使社區所有成員都能利用圖書館的服務，可設研習教室辦理相關的研習課程，必要時也可以作為會議室，或者提供自修使用；所以盡量採用兩人桌椅，方便調整變化。

**自修室：**無論是都會區或者鄉下偏遠地區，大多數家庭比較難能提供子女自修的空間，學生放學後不是留在學校課後輔導，就是到安親班或國中小的文理補習班上課；當地公共圖書館若能提供自修的環境，可讓學生親近圖書館，感受圖書館的閱讀氣氛；閱讀桌最好採用四人桌，面對面隔屏以不超過50公分為宜，既可保有使用者個人隱私，又方便管理。

### (七) 行政空間

**辦公室：**由於只有館員辦公使用，走動比較少，應放在最高樓層或較遠區域，也不會受到其他區域讀者干擾；盡量採用OA辦公家具，隔屏不宜超過120公分，以眼睛可平視接洽者為宜。至於「儲藏室」盡量採用倉儲貨架方式，立體存放節省空間。「罕用書庫」存放老舊過時的圖書，避免因為淘汰舊書，影響圖書館的擁書率；為了充分利用有限空間，可沿用既有的高書架，書架間距以1人進出為原則。

### 三、閱覽服務 悅讀樂讀

**服務檯：**依照行走靠右習慣，盡可能設在面向大門出口右側，讀者辦理借書手續，和入館讀者動線自然分開，可避免交錯而相互干擾。若場地確實無法安排，則另行規劃在適當的地點。

**服務檯：**要分為借書、還書、辦證，並配置電腦，以便館員處理借還書業務，同時桌面要避免線路暴露。服務檯高度要適當，要有一段能夠讓輪椅讀者靠近，同時也能讓申辦借書證民衆坐下來填寫資料。若是圖書館有自助借書機，可安排在服務檯附近，方便讀者自行辦理借閱。

**服務檯下方設抽屜及櫥櫃，**館員可以放文具用品，並能夠存放隨身攜帶的物品，避免桌面雜亂。服務檯後面設書架，暫時存放預約書、通借、通還圖書，本館等待整理上架的還書。「24小時還書箱」要方便讀者易於辨識，可區分：兒童圖書、成人圖書、視聽資料，設置位置要避免日曬雨淋，免得資料受潮損壞；還書箱投入口，在室內的位罝最好

靠近服務檯，方便館員隨時收回整理上架。室外則不適合單獨設立還書箱，以防圖書失竊。

**開放時間：**為了讓讀者充分利用圖書館服務，圖書館的開放時間必須盡可能方便在本地區居住、工作和學習的人們。依據「公共圖書館設立及營運基準」，開放時間除別有規定外，每週以不少於44小時為原則；週六、週日及夜間宜盡量開放。

開放時間應避免中午休息中斷；夜間開放要因地制宜，必須考慮當地交通狀況與街路照明，鄉村和城市居民作息不同，盡可能配合大多數讀者的習慣。有關開放時間、休館日及國定假日的公告，應在進館時就能夠看清楚，避免張貼在另外的公佈欄；若能附加本館網址、部落格或者臉書，方便讀者上網查詢相關訊息，並有助於交流互動。

圖書館若設有監視系統，應在門口公開告示「監視系統錄影中」，以提醒讀者注意。

**圖書外借：**有些圖書館限定5冊，借期28天，若沒有讀者預約時，得辦理續借；有些館可借12冊，視聽資料比照辦理；南投縣政府文化局及縣內轄區鄉鎮圖書館，102年起一次可借30本；美國伊利諾州 Bloomington Public Library，1次可借50本，借期同樣28天。各縣市或各館得依藏書狀況，決定借閱冊數。為加速流通，提供更多讀者使用「新到圖書」，得比照錄影帶出租店，限定借閱天數；目前已經有圖書館試辦每次限借2冊，借期7天，讀者反應良好，相當支持。

**通借通還：**臺中市政府文化局所屬各區圖書館，高雄市立圖書館及分館，新北市立圖書館及分館，臺南市立圖書館及分館，均由該局（館）規劃，辦理通借、通還的服務；有些縣市則採取讀者自行負擔郵遞費用。

**活動推廣：**辦理班訪、定期說故事、播放電影、讀書會、舉辦講座（例如：醫療護理、養生保健、家庭理財、親子溝通、婚姻生活、兩性關係、生涯規劃）、辦理研習、藝文展覽、異業結盟等。為了配合各項活動，得結合辦理「延伸閱讀」，展示相關的圖書，或提供館藏書單，以供參考借閱。

**異業結盟：**臺中市大甲區圖書館、大安區圖書館、外埔區圖書館等，都結合當地商店，對於持有借書證的讀者，購物時給予折扣優惠；目前各有數十個店家參與，可擴大圖書館影響力，並能夠提升辦證率。臺中市豐原區圖書館「閱讀之店」，也是憑借書證可享有店家不同的優惠方式，並與店家共同舉辦「讓閱讀無所不在」活動，在各店推出書展主題，讓讀者同時可借書。

**服務指南：**刊載圖書館相關使用須知、開放時間、館址、電話；附加網址、部落格、臉書及GPS座標，方便初次到館的讀者，以及能夠和讀者互動。

**研習訓練：**辦理書法班、瑜珈研習班、拼布研習班、花藝研習班、攝影基礎入門、生活美語班、英文歌唱班、日文研習班、中老年人學電腦、中老年人學iPad等，都是比較受歡迎的熱門課程；圖書館同時可展

示延伸閱讀的圖書，或提供相關的書目資料，俾便學員課後參考借閱。

**暑期閱讀：**結合當地國中、小學，鼓勵利用寒暑假，利用圖書館資源，辦理暑期閱讀活動。

**好書交換：**符合環保回收觀念，讓資源永續利用；必要時得設常態性的好書交換區，方便民衆每次借還書時，順便辦理交換。

**飲水機：**除哺集乳室應配置開飲機（熱水瓶），以供沖泡奶粉外，得於部分樓層提供飲水機，並注意定期清潔、維護、保養。

**飲食休憩區：**館內禁止飲食，應利用空間，提供舒適座椅，讓讀者解決餐飲問題。

## 四、規劃設計 舒適實用

### （一）規劃概念

**空間設計原則：**每個服務空間，以穩定性和隱密性作為衡量，並注意空間配置位置的相互關係；服務檯安排在出入口處附近，可節省營運人力成本。空間使用頻繁度，也是動線規劃的重點，要把握最少干擾、不要交錯、不能迂迴、不重複，或穿越完整的閱讀空間的動線。在不影響建築結構及消防安全情況下，盡量避免固定隔間，打破空間阻隔，保持彈性開放空間，容易調整，有利於未來發展與運用。

**空間盡量供給讀者使用：**經常使用的服務項目，應集中在特定區域，最好接近出入口區域；使用率較低則配置距離出入口較遠的區域。使用率高、進出頻繁的空間位置，例如：嬰幼兒閱讀區、兒童閱讀區、

多元文化區、期刊報紙區、樂齡閱讀區，盡量接近出入口處，避免穿越其他服務空間。使用者走動比較少、穩定性高，例如：辦公室、自修室、研習教室、罕用書庫、儲藏室，放在較遠區域，也不會受到其他區域讀者干擾。

**設計圖說：**採用A3圖紙，尺度標示應盡量詳細，圖樣比例尺宜採用1：100或1：200；各樓層及階差，應分別註明垂直高度，指北標記盡量指向圖之上方，才能研判如何防止日曬情形；設計圖的圖號索引，一定要有「張號、圖號、圖名」，方便審查細部設計時，能夠就空間位置翻檢對照。

### （二）燈光天花板

**閱讀照度：**依照CNS國家標準，圖書館照度300-1,500勒克斯（LUX），閱覽室200-750勒克斯，演講廳70-300勒克斯，辦公室300-750勒克斯。T5燈具要注意光源、照明方向與照度。營造閱讀氛圍，燈管色溫以840（4,000K）中間光色，比較溫馨；6,500K白光清冷，3,000K黃光溫暖，適合住宅。至於燈管避免裸露，刺激眼睛，造成視覺不舒服。若能善用檯燈：可補充照度，營造柔美、溫馨的氛圍。由於日照時間變化，會影響室內空間不同區域的明暗，應注意燈光配置的位置。

**天花板：**盡量挑空，不會產生壓迫感；設計層板要簡單清新、時尚有型，不要添加那些會破壞效果的裝潢；過度裝飾，潮流更迭，容易過時。汰換能源不佳老舊空調，盡量採用分離式冷氣機，配合空氣循環

扇；直立式箱型冷氣除佔用空間之外，要考慮噪音及冷熱分布不均問題；水塔式冷氣若疏於保養，加上水塔不潔，容易罹患退伍軍人症。天花板吊扇會產生光影，干擾視覺，影響閱讀，宜採用輕鋼架或壁掛式循環扇，使空氣漩渦對流，能夠降低室溫，提高冷房效果，並可節省電費。

### （三）家具設備

**自修桌椅：**避免面對面6人座，3人座位中間的位置形同虛設；採用4人座兩邊保留道通，便於出入；面對面得用隔板或霧面玻璃，兼顧隱私並避免封閉與窘迫感。座位避免面對窗外，因為窗外若無騎樓，座位面對窗外，陽光正面照射會產生眩光，刺激眼睛導致影像模糊，眼睛容易疲勞，對視力健康有極大不良影響；而且座位面窗，讀者背後懸空也缺乏安全感。

**陽光捲簾：**防火防燬，容易保養和調整高度；光線柔和，窗外景色依稀可辨；可依照使用區域性質，分別採用透光度和不透光度的陽光捲簾。

**倒圓倒角：**家具設備盡量送到家具工廠製作，然後到圖書館現場組裝，可縮短工期；若能採用OA辦公家具，或者選擇合適的成品，一樣會具有特色；若是現場木做，要注意必須符合人體工學使用，為了避免讀者撞上尖銳稜角受到傷害，家具施工時都要做倒圓倒角的處理，在設計圖說務必要註明，避免完工後才發現問題。

### （四）廁所哺集乳室

**男女廁所廁間：**為保障婦女在衛生福祉需求，內政部「建築技術規則－建築設備編」於 102年11月28日修正，103年1月1日施行；其中第37條「衛生設備數量」，屬分散使用類型者(辦公廳)，人數35人以下，男女廁所大便器數比例為1：2；超過36人以上為1：3；若以其他供公眾使用之建築物的規定，人數50人以下，男女便器比為1：2，51至100人為1：4，101人以上為2：7。男廁所、女廁所，若同一樓層空間不夠同時分別設置時，男女廁所得設在不同樓層。

**玄關設計：**內政部營建署99年1月發布「公共建築物衛生設備設計手冊」第2章「空間規劃」：廁所出入口，應作無法通視小便器及廁間之設計，要採用迂迴通道取代；因此，不應設入口門扇。蹲式便器設置應與門平行，且地坪不得有高低差；蹲式廁所應加裝扶手，方便起身；坐式便器前緣與門扇之距離至少需達70公分。坐式廁間及蹲式廁間之設置比例應達 2：3 以上；基於國人衛生觀念，目前坐式廁間及蹲式廁間之設置比例約為 1：4。

**廁間設計：**廁間寬度應為 100 公分以上（比較理想至少是120公分，避免有逼迫眉睫的感覺），便器與廁間門扇之淨距離應不小於 70 公分。門往內開，避免撞到等候者；門上應標示「蹲式」或「坐式」，方便民眾選擇使用。廁間設置物層架及掛鉤，以供如廁時臨時放置隨身小皮包，或懸掛背包外套等；男廁小便器上方，應設置物層板，方便使用者擱置手中物品。

**親子廁所：**應配置「兒童安全座椅」，便於家長如廁時，暫時安置嬰幼兒使用。哺集乳室要配置家長座椅或沙發、嬰兒尿布更換檯、洗滌槽、開飲機（熱水瓶）、小冰箱、插座。

### （五）無障礙設施

**無障礙廁所：**無障礙廁所得設在電梯可通達之任一樓層，應依照內政部營建署101.11.16發布修正「建築物無障礙設施設計規範」辦理。若空間不敷分配，無障礙廁所和親子廁所得合併設置。

**無機房電梯：**4層樓以下圖書館，為活化各樓層閱讀空間，得運用地方配合款增設限乘3-4人的「簡易型無機房電梯」，機廂入口不得小於80公分，機廂深度不得小於110公分。依照無障礙電梯相關規定，建築物於97年7月1日前取得建造執照，而「無障礙設施」未符合修正施行的規定者，得依內政部101年11月16日臺內營字第1010810493號令：修正「既有公共建築物無障礙設施替代改善計畫作業程序及認定原則」第2、3、5、10之（4）、11之（2）條規定辦理。

**無障礙坡道：**依據內政部101年11月16日新修訂「無障礙設施設計規範」第二章規定辦理；坡道之坡度（高度與水平長度之比）不得大於1/12；例如高低差60公分，則坡道長為7公尺200公分。至於無障礙通路，凡是坡道每高差75公分，應設150公分的中間平臺；二不同方向之坡道交會處應設置平臺，該平臺之坡度不得大於1/50。

### (六) 標識系統的設計

根據「公共圖書館服務發展指南」指出：「圖書館外部標誌不但能表明館舍的特殊功能，也是圖書館對外宣傳的最基本形式。因此，必須仔細設計標誌使其能展示圖書館的形象。圖書館內部各區域和館藏部分，都必須使用符合專業標準的明顯標誌，方便讀者尋找。」（林祖藻2002，頁51）

**標識系統**：分為方向指示標誌、空間位置標誌、說明性標誌、樓層配置圖或平面配置圖。其中，說明性標誌包括：廁所、親子廁所、哺集乳室、電梯、樓梯、飲水機等，要採用國際通用的圖像符碼，不必用文字表示。

**雙語標誌**：雙面製作，懸掛位置要模擬行走動線，讓讀者容易辨識；要注意標識牌尺寸，「在美國有些館舍規定懸吊的標示物（方向性與辨識性標示），其基本尺寸是9英吋×36英吋，每一行是3英吋，其模矩的變化是9英吋×36英吋、9英吋×72英吋或15英吋×96英吋。在長度上可以有增減2英吋的餘地，以配合字數的長度。」（陳格理2007，頁87）

**樓層配置圖**：懸掛在大門入口或樓梯附近，按照高層在上面，由上往下排列；每一樓層的右邊，要標明說明性標示的圖像符碼；電梯內則放在按鍵旁，方便讀者確認到達樓層之空間。若是圖書館只有單一樓層，則採用「平面配置圖」，但是要注意平面圖呈現出的左右方向，要符合讀者面對的方向；特別要注意的是由於懸掛或顯示位置的不同，平

面圖左右或上下的方向會產生不一樣的變化。

「影響標示物表現的四個主要因素：字體、顏色、位置和照明。」

「一套設計良好的標示系統應具有以下的優點：高品質的整體表現（位置好、醒目、高辨識性、可讀性和易瞭解性），內容具一致性（字體、字距、對比性、符號）、顏色搭配適當、字體清晰、照明良好、易於維護和更新等。」（陳格理2007，頁83）

### （七）色彩計畫

**色彩計畫：**一般將空間和顏色詳細地規劃，希望配色在視覺上能呈現出的質感；例如在什麼地方使用什麼顏色、顏色的輕重和份量。色彩計畫區分：基本顏色、主要顏色、重點顏色三大部分；最好將空間的顏色控制在三種就好。

基本顏色通常指地板、牆壁、天花板等部分，佔去空間大部分顏色，約佔整體的75%。主要顏色是傢俱、窗簾或櫥櫃之類，可以表現出風格主題，營造出整體氣氛，約佔整體的20%。重點顏色為壁畫、燈罩等小物件，參考色相環，找出主要顏色相反或類似的顏色，做為重點強調顏色，會有意想不到的視覺強化妙用。

色彩計畫必須注意讀者的視覺感受，要確定圖書館主色調，空間家具盡量能協調、和諧，才能讓讀者身心愉快、安寧祥和，在一個溫馨舒適的閱讀環境下活動。色彩表現要配合圖書館建築與環境、經營理念、使用對象等因素，不是由建築師任意抒發自己的喜好，須先在「色彩設計圖面確認」（Twdeco 2000）；整體色彩要統一，十分耐看，若是過

於鮮艷，會顯得雜亂不協調，感覺生硬。

色彩規劃盡量以淡雅、穩重、和諧的色調，呈現靜謐安詳的氛圍；不宜採用燦爛對比的色彩，或使用極色造成視覺汙染。例如：淺色空間冒出鮮紅家具，淺藍牆面配上深紅的櫥櫃，樂齡閱讀區使用灰白桌椅，都會影響使用者的心情。

### （八）滲水漏水

**牆面滲水：**壁癌是漏水現象的一種，也是水泥製品劣化過程的現象；最好從漏水源頭做好防水，如混凝土牆裂縫、窗框週圍，必須從迎水面徹底處理；若僅從室外貼磁磚，並非永久的處理方法。

**屋頂漏水：**只做漏水部分的處理，只是止漏而已；必須做全面性的防水工程，落水頭週圍、管道間下方、樓板貫通管週圍，都要注意仔細處理，才能徹底解決問題。

**防水層：**結構體與鋪面層之間，具有不透水性、彈性及耐老化的一層薄膜，能阻止水滲入結構體內，再滲入室內。鋪面有水泥磚塊、泡沫水泥面或是磁磚面。

## 五、撰寫計畫 具體詳實

**作業流程：**教育部閱讀環境改善及設備升級計畫作業，分為初審、複審、決審、輔導四個階段。「初審」由鄉鎮區圖書館撰寫申請計畫書，送交縣市文化局，文化局應聘請各領域專業人士成立小組辦理初審，不能僅由內部同仁做行政審查。「複審」是國立公共資訊圖書館

聘請圖書館學、資訊學、建築、閱讀領域專家學者11人，組成審查小組，分兩階段為「書面審查」和「現場簡報」，縣市需檢附辦理初審記錄，以便列入評分項目。複審之後，建議補助經費額度及審查意見，由國立公共資訊圖書館函送教育部。「決審」由教育部組成之決審小組審議。「輔導」：輔導委員共36人，分成北東、中、南三區；「期初」各區分別負責現場訪視，輔導設計書圖之修正；「期中」實地訪視，協助計畫執行與諮詢；如需變更設計，應經委員簽認；「期終」評估執行效益。

**撰寫方式**：以不超過10頁為原則，內文以A4紙張，直式橫書。計畫書項目：申請表、現況分析（既有館舍建築整體說明、歷年補助執行情形、各樓層及區域面積、使用年限）、具體改善內容、預定執行進度、預期效益、經費申請表及經費來源與編列表（含計算方式，並且務必註明地方配合款的項目）。

**計畫申請表**：詳實說明樓層數及使用面積（坪）；人口數、辦證率、每人擁書量、借閱量、借閱率；組織編制人數：編制內人員、臨時人員、約聘僱人員、工讀生、志工。

「現況分析」分為1.館舍興建及修建年月，建築性質獨棟或共用，歷年補助金額及改善狀況。2.樓層現況：條列各樓層使用情形，並附現況平面配置圖。

**具體改善內容**：改善原因動機，說明解決方法；詳細敘述具體改善內容，並附改善平面配置圖（不是模擬改善後示意照片），以利評

審委員了解。

**預期效益：**具體說明效益，最好佐以數據，如：增加多少到館人數，增加多少辦證人數，增加多少借閱冊數，增加電腦設備使用人數。

「經費申請表」：計畫經費總額、申請金額、自籌款；經費明細，務必註明經費來自中央或地方；總價必須與預算細目表相符，應注意貨幣單位是用（千元）或（元）。「經費來源與編列表」：工程項目、數量、單位、單價、小計、總計；單位說明必須具體，如：油漆（尺）、燈具（盞），切忌籠統採用一式多少金額。「計畫書封面」：最好附有館舍的外觀照片，可顯示空間改善的主體，讓評審委員對圖書館建築有具體的印象，有助於評估。

**閱讀環境案：**採競爭型，依照計畫內容完整性，彙整全部委員意見及評分，統計出各館優先順序，再根據教育部補助經費額度，決定補助名額。理想的計畫書：能夠簡明扼要介紹圖書館現況，目前遭遇問題，說明改善之必要性；計畫目標明確，空間能整體規劃，改善內容具體；經費編列合理，預期效益顯著，地方配合款按規定編列。避免計畫過於簡略，缺乏整體改善，只做局部修繕；計畫撰寫不周全，部分項目有漏失；預算項目籠統，申請經費超過上限，重複申請補助。

**設備升級案：**設備應跟改善閱讀環境有關，並以讀者利用目的為優先；讀者使用率高，設備老舊需要更新；更換照明設備，節能減碳節省電費等，比較符合補助原則；避免添購照相機、公文櫃、海報繪圖機、影印機等事務性裝備。計畫內容不明確，缺乏具體改善內容及作法；無

明確工作項目：新製書架、添購沙發、閱讀桌椅未能配合空間調整；LED全彩字幕跑馬燈、RFID無線射頻辨識系統，裝潢、油漆、地板鋪面，均不容易獲得補助。

**統計百分比計算方法：**「辦證率」：例如人口197,700人，借書證總數44,200張，計算方式： $44,200 \text{張} \div 197,700 \text{人} = 0.2236$ ，小數點右移兩位數成為22.36，加上%符號，辦證率的百分比為 22.36%。藏書數量比人口多的「擁書率」，人口25,600人，藏書45,100冊，計算方式： $45,100 \text{冊} \div 25,600 \text{人} = 1.76$ ，每人口擁書率為1.76冊；藏書數量比人口少的擁書率：人口68,700人，藏書55,600冊，計算方式： $55,600 \text{冊} \div 68,700 \text{人} = 0.8$ ，每人口擁書率為0.8冊。「借書率」：人口22,000人，借書25,260冊，計算方式： $25,260 \text{冊} \div 22,000 \text{人} = 1.148$ ，採用四捨五入等於每人口借書1.15冊。

## 六、結語

館員要有同理心，能夠「設身處地」站在讀者立場，體驗他們的感受；對於空間的安排是否合適，使用是否方便，分齡分區受到干擾是否最少；動線規劃會不會產生交錯，或穿越完整的區域空間；家具是否安全舒適；並且是否符合簡約實用，避免過度裝潢，使得空間顯得擁擠俗氣。

圖書館空間活化後，能夠讓民衆親近、喜好與利用圖書館，進而養成喜歡閱讀的習慣，並且能夠從書本中的知識得到啓發，使生活品質提

升，進而氣質改變；對館員來說，這也是一件功德，必能諸事順遂圓滿，平安幸福。

### 參考書目：

- 1、日本圖書館協會圖書館政策特別委員會編（2004）。公立圖書館の任務と目標解説（改訂版）。東京：日本圖書館協會。頁45-46。
- 2、中野捷三譯（2004）。Beth McNeil and Denise J. Johnson編。圖書館の問題利用者（Patron Behavior in Libraries）。東京：日本圖書館協會。頁84-96。
- 3、李國新著（2000）。日本圖書館法律體系研究。北京：北京圖書館出版社。頁71。
- 4、吳建中著（2002）。胡歐蘭編，二十一世紀公共圖書館新論。臺北：文華圖書管理資訊公司。頁159-160,163,181-182。
- 5、吳建中著（2003）。21世紀圖書館新論。上海：上海科學技術文獻出版社。頁156-183。
- 6、吳明烈著（2004）。終身學習－理念與實踐。臺北：五南圖書出版公司。頁173-182。
- 7、林祖藻譯（2002）。Philip Gill領導的工作小組代表公共圖書館專業委員會編，公共圖書館服務發展指南（The Public Library Service）。上海：上海科學技術文獻出版社。頁1-13,25-53。
- 8、林麗寬譯（1997）。Jeannette Vos and Gordon Dryden著，學習

- 革命 (The Learning Revolution) 。臺北汐止：中國生產力中心，頁77-78。
- 9、姚進成建築師 (2013) 。色彩計畫書。臺中市東區圖書館設計書圖。
- 10、馮嫻著 (2013) 。300個居家配色好創意。新北市：和平國際文化公司。頁59-64。
- 11、陳格理著 (2007) 。圖書館的尋路與標示。臺北：文華圖書館管理資訊公司。頁83-89。
- 12、國立臺中圖書館編 (2005) 。公共圖書館挑戰與學習。臺中：國立臺中圖書館，353-358。
- 13、楊國德著 (1997) 。終生學習社會：二十一世紀教育新願景。臺北：師大書苑公司。頁166-172。
- 14、楊惠君譯 (2004) 。Sharan B. Merriam and Rosemary S. Caffarella 著，終身學習全書：成人教育總論 (Learning in Adulthood : A Comprehensive Guide) 。頁28-30。
- 15、謝宗義主編 (2001) 。建築物防水設計手冊。臺北：內政部建築研究所。頁141-152,199-219。
- 16、謝宗義編譯 (2010) 。日本財團法人全國防水工事業協會著，防水施工法。臺北：臺灣營建防水技術協進會。頁1-4。
- 17、謝宗義編著 (2010) 。自家漏水，怎麼辦？臺北：臺灣營建防水技術協進會，頁50-113。

- 18、薛茂松主講（2012）。「活化空間營造優質閱讀環境」。101年南投縣各鄉鎮市圖書館縣內參訪觀摩活動講義，頁1-12。南投：南投縣政府文化局。
- 19、薛茂松主講（2012）。「看照片談閱讀環境」。101年南投縣各鄉鎮市圖書館縣內參訪觀摩活動講義，頁13-27。南投：南投縣政府文化局。
- 20、臺中市政府文化局編（2012）。「國立中央圖書館臺灣分館多元文化資源區、青少年悅讀區」。臺中市政府文化局101年度公共圖書館標竿學習活動手冊。頁3-4。
- 21、薛茂松著（2012）。「活化空間營造優質閱讀環境」。彰化藝文57期，頁12-17。彰化：彰化縣文化局。
- 22、薛茂松主講（2013）。「活化空間營造優質閱讀環境」。102年苗栗縣公共圖書館館員實務研習暨業務會報手冊，頁61-81。苗栗：苗栗縣立圖書館。
- 23、薛茂松主講（2013）。「公共圖書館空間改善實務」。102年苗栗縣公共圖書館館員實務研習暨業務會報手冊，頁82-112。苗栗：苗栗縣立圖書館。
- 24、薛茂松主講（2013）。「圖書館利用與服務」。102年苗栗縣公共圖書館館員實務研習暨業務會報手冊，頁113-133。苗栗：苗栗縣立圖書館。

- 25、薛茂松主講（2013）。「公共圖書館閱讀環境改善」。公共圖書館執行閱讀環境改善研習暨閱讀環境與設備升級案102年第2次管考會議研習手冊，頁4-117。臺中：國立公共資訊圖書館主辦，基隆：基隆市文化局協辦。
- 26、薛茂松主講（2013）。「公共圖書館閱讀環境改善的理論與實務」。102年公共圖書館閱讀環境升級研習－館長班研習手冊，頁4-102。臺中：國立公共資訊圖書館。
- 27、薛茂松主講（2013）。「閱讀環境與設備升級計畫的審查原則」。102年公共圖書館閱讀環境升級研習－館長班研習手冊，頁151-162。臺中：國立公共資訊圖書館。
- 28、Twdeco設計裝潢中心（2000），設計圖面確認 / 色彩計畫，2013年5月15日取自<http://www.teeco.com.tw>。



# 有限資源下，如何營造閱讀環境？

陳正風

三民書局副理

## 一、為何要營造閱讀環境

### (一) 面對工作並且樂在工作

多數的人在選工作時的動機大多是先不排斥，才慢慢適應，如何讓同仁調整心態去面對，或許可以問問他，最初進入職場的熱誠還在嗎？他能為這裡做點什麼？

我以身旁朋友的經驗和大家分享，以出版社的書籍校對工作為例：有位資深同仁提到，別人花錢給您累積經驗，還有什麼不滿足？以她20年校對工作，大概可以精讀完成300本書籍，大約可以提供6,460萬字的好文章給讀者分享，這是一般人少有的成果，您認為是工作還是樂趣呢？校對一次換算成本大約要25,000元，很多廠商就會選擇薪資較低的工讀生或減少校對次數來節省開銷，好的出版商為了維持出版品質，就會堅持多次校對及錄用正職員工。當您在思考工作快不快樂的同時，出版商也在選擇他們的成本走向，把握當下吧！校對工作是只能求好不能出錯的工作，常會聽到同仁提到「這麼簡單的錯字竟沒有校對出來」等話語。

她舉了幾個有趣的例子：

1. 因為筆劃相近所造成的錯誤名句，將【列風淫雨】看成【別風淮雨】。
2. 古書中的音讀和白話念法常常會不同，看是熟悉的字形卻容易被忽略的注音如：【龜茲】、【身毒】而標注錯誤。
3. 在作者和校對者間溝通上，因為手稿字跡潦草而發生的趣事如：【可將此二字刪除】，看成【可將些字刪除】的狀況。
4. 時代進步帶來資訊化的方便，也會因電腦輸入法關係，而造成同音異字的案例也不少，例如：【外來種的檢疫(簡易)】、【資本主義打擊小商(傷)人】、【白(自)居易】、【荀(筍)子】等案例。

以上的說明，無非需要的是工作人員的全神貫注，並且在形、音、義、字、詞、句的細節，多一些好奇心與求真務實精神才得以完成；早在清朝的段玉裁就提到：「校書之難，非照本改字不訛不漏之難，定其是非之難也。」用如此貼切字句，來描述這很少被人關注的工作者心境。

身旁的長者常提醒我：找尋工作中的樂趣，您就有樂趣；天天想著不高興的事，大概也快樂不起來。

### (二) 從工作中學習

工作中所需要的技能學校是無法全部的教導與傳授，70年代公司內部幾次店面裝潢設計，都是出於公司培養的3位年輕美工同仁之手，當初從收集店面設計相關書籍、參訪國內、外書店，加上同仁的自我學習，才能在那麼年輕的時期，就擁有一般人少有的店面設計經驗與成

果，若只是執著於我是學畫畫，裝潢設計和我不相干，而不投入學習，哪來的成果？多年後同仁提出要去日本進修，公司也願意幫他出錢完成學業，回國後還能繼續到公司回饋，這些就是善的學習過程。

知名歌手伍佰，在他出版攝影專輯後，記者問他如何踏入攝影的領域，他說當初純粹是為了興趣想學攝影，買了相機，帶著鴨舌帽偷偷跑到三民書局挑選攝影書籍回去自己研究，日後才得以順利出版，這些都是因為自己喜歡而學來的美麗經驗。

圖書館本來就是閱讀情境的最佳製造者，館員每天置身書海，如何讓書籍流通應該是很大的挑戰，透過多面向的活動，讓民衆找到需求，並成為圖書館的摯友，那樣的情境應該才是館員最初選擇進入圖書館的宏願吧！

【深夜食堂】一書的譯者丁世佳說：因為有愛，深夜下廚就不覺得是工作了；李家同校長在【讓高牆倒下吧】一書當中提到，清華大學第二招待所內的吳師父為育幼院的兒童們準備豐盛年夜飯時，應該也是同樣的心情吧！

## 二、如何營造話題

### （一）掌握時事性主題

辦理書展活動時，首先要找出主題。而要讓書單完成的過程中，就是一個很好的腦力活動，書展中有些定期舉辦的活動：桐花季、鮪魚季、校慶、館慶、特殊重點書的上市等，這時候具有豐富的書籍資料庫

加上對書種熟悉的專業人員就很重要。若以桐花季書展來說，可以想到的議題大概會有客家美食、藍染、客家旅遊路線、客家文學、客籍作家、客語學習、當季植物介紹等，您可以先將其中的關鍵字整理出來，再依此找尋相關書單，之後再將資料過濾，選擇出適當的書籍，各機關的人力及資料庫常常是有限，或者是不足的，這時候能找到專業書店幫忙收集相關書單，並且採購主題相關的書籍，如此就可以快速又經濟的達到最高效能。

自我練習題:媽祖繞境可以有哪些元素？食品安全會有哪些關鍵字？

### (二) 結合地方特色行銷

其實在地的鄉親最了解在地的特色，比較耳熟能詳大概有屏東的海洋觀光業、臺南文化古都、雲林及嘉義的經濟農業、花蓮的天然石材、宜蘭的綠色博覽、桃園的航空及眷村、臺中的編織、金門的戰地風光等。

而我特別要分享的是，苗栗縣通霄鎮農會所生產的彩虹玉米。幾年前到苗栗參加書展招標案，當時某位委員問我能否為苗栗帶來什麼幫助，這問題回來後就一直存在我心中。某日剛好同事提到，在苗栗看過一種彩虹玉米，我特地透過網路查詢及專程拜會農會才認識到這產品，它是由臺灣農民辛勤研發的可愛又可口的農產品，本想規劃於書展時納入開幕活動中當作贈品，可惜後來招標沒有入選，未能如願。先前自以為對臺灣這塊土地認識不少，如今才驚覺自己錯了，我對很多在地的產品竟是陌生的。臺灣農產品本身條件非常好，只是缺乏有力的銷售管道。

幾個月後我在公司的會議上提出了要銷售農產品，讓辛苦農民的結晶多一個曝光機會，得到公司的首肯，這也打破了幾十年來公司一直沒有銷售和書無相關的商品，也開啓了書店街可以銷售農產品的小站，希望借著這樣的窗口可以給更多農民展現的機會。大家多一點關懷，小商品也可以有發光發熱的舞臺。

### （三）多元管道的宣傳方式

- 1.舉辦開幕記者會：透過記者會可以清楚地介紹活動主題，搭配相關的捐書、開場表演及現場有獎徵答等活動，來吸引不同面向的民衆參加，若是機關的首長可以出席，用實際行動支持閱讀，相信效果可以顯著。
- 2.網頁宣傳與連結：協調網路部門，製作活動專門網頁，放置於網路首頁並且和主辦及協辦單位做連結，搭配展前、開幕日及開展後做密集發送活動電子報，邀請民衆參與，這樣可以節省很大的經費，並且達到不錯的效果。今年夏季我在桃園辦理的科學大競技書展，就吸引到屬性相同的機關和廠商的網頁連結，有三民網路書店、桃園縣政府、文化局、IC之音、中央通訊社、科學到民間網站科學教育發展中心FB、桃園縣觀光導覽網、桃園藝文、高瞻自然科學教學平臺、優力精密公司及藝術新視界等機構協助。
- 3.各機關大多有相關藝文刊物，提早規劃活動爭取可以納入藝文刊物作為有力宣傳，達到多方合作。
- 4.經費許可下製作海報，評估適當數量，找尋願意配合的機關張貼宣傳。

5. 尋求適合主題相關的局處，發函願意配合的機關及藝文中心告知活動訊息。
6. 會場佈置：依照經費多寡，優先於會展現場內張貼大型活動海報、會場周圍設立布旗、造型氣球等宣傳品，增加現場熱絡氣氛。
7. 選擇適當的宣傳品：在桃園辦理的【幸福閱讀·桃花源】書展中，精選【陶淵明】一書贈送給文化局和縣民分享，加上縣長親臨現場致詞，一場中小型書展顯得溫馨又幸福；在屏東辦理的親子教養書展，挑選的贈書是【了解您的嬰兒】一書，又搭配高師大教授的講座【作文寫作教學】，提供父母親對小孩成長過程的參考，對書展話題的延伸效果良好。

#### (四) 實質回饋方案

1. 回饋贈書：贈送適當金額的書籍給館方或轉贈需要的團體。
2. 針對熱心的志工群和年長者給予適切的優惠。
3. 提供持有閱覽證者，享有特定優惠。
4. 設計閱讀單吸引中小學生參與，提供合理的贈品提高參加意願。
5. 搭配免費活動例如：
  - (1) 幸福孩子聽故事：本草藥王李時珍(林姐姐主講)
  - (2) 別害怕！羊咩咩！農場裡的小故事(林姐姐主講)
  - (3) 幸福生活DIY：我的動物朋友大集合美勞DIY (吳姐姐)
  - (4) 康乃馨製作(吳姐姐)
  - (5) 快樂閱讀：專題推薦閱讀，由《養出有力量的孩子》作者王理書教授主講。

- 6.每日好書66折：每日推出限量好書數種，以最優惠價格66折促銷。
- 7.票選最愛閱讀書籍獎，每日贈送得獎優良童書「世紀人物100系列」三名。
- 8.邀請當地特色小學的學生來表演才藝活動，帶動區域民衆參與。
- 9.捐書可以參加抽獎，「閱讀力量大」之捐書活動，在現場購書後，交由展場人員代為轉贈給需求學校。贈品以圖書為主，同時將捐贈名單公佈在活動網站上。
- 10.借書也可參加抽獎，於圖書館借書滿三本將可獲得摸彩券一張參加抽獎，獎品為兒童讀物。
- 11.參加演講活動可得教師研習或公務人員研習時數。

#### （五）尋找志趣相同的合作夥伴

與積極性的合作夥伴做事一定會愉快成功。多年前國立臺中圖書館為了增加閱讀多元化，於戶外廣場每一個月辦理不同主題的書展，經過館方和書商的用心經營，換來日後各縣市文化局的跟進學習，也開啓了和文化局合作的種子。而我的第一位伯樂是桃園縣文化局的局長，當我參加他們的書展評選會議後，談起文化局為何要辦理書展的緣由，才知道他是受國立臺中圖書館的啓發。他說戶外那樣艱苦的環境竟然有人可以辦的有聲有色，我們(桃園)室內環境比他好，我為何不幫民衆爭取福利來辦理書展，這樣就開啓了文化局另一種面向。接著遇到熱心的經辦陳小姐，藉由活動前相互討論，往來信件超過60封，因而激發出多場適切的講座、公益推展、親子閱讀等活動，完全不同於一般單純書籍銷售

的書展，達到機關、民衆、書商三贏的好成績。之後公司內部開會，我常提起這個案例和同仁分享，活動前溝通很重要，可以配合就盡力做，無法配合的也要說清楚不要勉強。我們都是納稅的人，有這樣好的公務員，願意花如此大的精神和廠商溝通，追求完美呈現，真是慶幸，我到現在還留著和她往來的60幾封的電子信件。

### 三、資源在哪裡

#### （一）熱心的同仁是最親近的資源

2011年到文化局洽公，習慣性的閒逛兒童閱覽室，看見牆上蘋果花園的圖案，感覺非常可愛及亮眼，詢問可否拍照，館員熱誠且驕傲地介紹，這是同仁免費幫忙文化局創作的，沒有版權問題歡迎拍照。洽公後詢問主管想認識這位熱誠的才女(才女媽媽)，原來是出自於一位行政人員詹小姐，因為她喜歡畫畫、剛好又懷孕，幻想者小孩長大後會到圖書館看書，可以有小孩喜歡的圖案在牆面，因此毛遂自薦要幫忙設計，如此的佳作就這樣誕生了。最近應邀到文化局講故事【三民一甲子的故事】，會前，課長又提到，上次被我讚美的同仁又為文化局免費設計了2013好書交換的傳單，照片的主角是詹小姐的女兒，天真的童顏加上精心的封面設計，又是一張沒有經費預算下的精美產物。經由主管的鼓勵、同仁的熱心，處處都有最佳資源。三民書局也是透過很多的活動的表演，培養出不少愛說故事的故事姐姐。

## （二）從讀者群中吸引成為參與者

在和宜蘭文化中心合作的案例中，設計了適切的讀書學習單，配合抽獎活動，熱烈程度遠超過預期成效，而這些小讀者就變身成了小作家，也帶動全家的參與，成為親子共同閱讀的美好記憶。在新北市的國小舉辦好書票選活動中，因為票箱外觀設計的圖案符合學生年齡層，受到學生踴躍參與，幾乎是全校各年級整班在對決票選，盛況空前，透過這樣的互動，所有學生就是您最佳宣傳助手。

## （三）志工的熱誠，較容易培養出同好

五寮國小位在綠竹筍的故鄉三峽，學生難得舉辦長途的校外教學，因為教育電臺舉辦【閱讀一百，教育百分百】的活動，通過考核得到圖書禮券，透過熱心的老師安排，專程來參訪三民書局，我特別全程為這群小朋友做導覽和解說，讓小朋友留下難得回憶。教大附小由初期幼稚園到書店的參訪，發展到目前成為中年級的課外教學，讓成長中的兒童親近閱讀環境，培養對圖書的不同感受，是目前持續最久的參訪單位，為此我還特地為他們製作【特大開本】的導覽專書。北一女中的國文老師在學生時代喜歡上三民出版的古籍叢書，當了老師後也想讓學生提早接觸，因而也成了參訪書店的一員。世新大學的郭老師認為三民的出版發展史，對該系學生是有助益，開始帶隊參訪教學，發展到現在已成為該系校外實習課程的一環。香港聖若望中學的參訪，起因於一位來臺求學的香港學生，畢業後當起遊學團的導

遊，他認為參觀三民書局是最佳的文化景點，賽德克巴萊的電影上演前，他特別和魏德勝導演安排遊學團在三民書局的文化大樓11樓相見歡。這些參訪者日後大多成為三民書局的最佳支持者，而這些熱心安排的志工，肯定是閱讀的最佳傳播功臣。我參訪過南投縣欣榮圖書館，館內志工超過200人，全部是當地居民單純為了回饋鄉里的閱讀國寶。志工經營是互動最好的學習方式，也是最容易成功的要角。

#### （四）環繞在四周的朋友曾經給我的良好資源，列舉以下幾個夥伴：

- 1.出版社的作者群是閱讀者的泉源。我到彰化縣書展時，剛好配合上白先勇全集出版宣傳期，得知這套書的幕後催生者是趨勢科技文教基金會執行長，剛好她也是半個彰化人，邀請她參加書展開幕記者會，她不僅專程到場並且樂捐價值萬元的圖書給育幼院，讓閱讀加溫。
- 2.想法改變異業也可以合作。【追煙火的男人】呂展源先生是彰化人，他到世界各處拍攝煙火照片，當然也包含澎湖縣舉辦的花火節，他持續多年到澎湖縣拍攝照片，為澎湖縣的觀光宣傳幫助很大，澎湖縣因而頒發給他榮譽縣民。也因為他的照片成果，讓我得以將他的設計融入我相關書展內，得到很好的成效。
- 3.古蹟和閱讀的結合。2012年10月三民書局和林語堂故居合辦「東張西望」：大師走過人間，林語堂生活展。透過設計人員的規劃讓古蹟活現於書店而不衝突。為了讓大眾從更多面向深入認識這位文壇中的傳奇，特別騰出原本用來營業的展售空間，提供展覽使用。透過「語堂人間」、「幽默大師」、「腳踏東西」、「宇宙文章」、

「家庭愛情」、「建築設計」、「發明特展」、「生命低潮」、「回臺地居」等九個主題的展覽，介紹林語堂的文學成就、生活哲學...等鮮為人知的的內心世界。參觀的民衆，透過此次展覽，可以重新認識「真正」的林語堂。本展覽中，結合自身書局的資源，與林語堂故居共同整理出「語堂文萃」以及「語堂風采」兩類書單，讓讀者輕鬆尋訪林語堂的著作，以及其他文人的賞析與評集，方便有志與林語堂看齊的現代人能按圖索驥，更有系統地踏上大師之路。除知性的展出內容外，特別規劃了【文青·大頭貼】創意拍照FB集讚賽，只要至1F入口處玻璃形象櫥窗內發揮創意巧思與大師合影，就有機會參加「有不為齋」餐廳的下午茶抽獎。另外【票選·我最愛的林語堂生活】活動，於活動文宣上完整蒐集九大主題印章，留下對林語堂先生的生日祝賀，投票取得《千金抽獎》資格。藉由年輕人喜愛的載體，輕鬆去接近大師風範，民衆並且可以在參與活動中，體會如林語堂「用最日常生活的平凡方式，找到對生活本身的熱情，投注最深切的觀照，進而成就最不凡的平凡！」的生活哲學。

#### （五）積極參與其他單位的活動：

文化講座、專業類別講座、醫療講座等，提供切合主題豐富的書籍參展，常會有意想不到的迴響。

### 四、經驗傳承

#### (一) 記錄：

1. 記錄活動前的評估及討論事項，可供日後檢視的參考。
2. 針對活動所需準備材料盡量條列詳實，減少現場要使用時缺乏材料的困擾。
3. 進行中應注意事項和預防性工作的紀錄，最好現場拍照錄影，是供日後分享的有效佐證。
4. 在場地材料設計時，加入環保理念，可以達到節省經費兼具為環保盡一份心力。尤其針對書架、海報、氣球拱門等可以高度重複使用的材料多加規劃用心。

#### (二) 分享：

藉由紀錄可以分享給團隊，作為改善或者學習者的典範，最好可以跨組別的分享，這樣可以從不同的角度來提供見解。

#### (三) 行前溝通：

可以避免之前欠佳的經驗，選擇成功的基因，可以提高下一場工作效能。

#### (四) 以世貿的國際書展承辦經驗：

每年會參與5到6個展場區域，大約將近40個單位，總籌備組的人員盡量不變，經由先前保留的珍貴經驗傳承，透過各小組的合作討論，故意將各小組輪調舉辦，變化出不同型態的主題呈現。

# 館藏展示與行銷—由書店經驗探討 公共圖書館經營可能模式

陳隆昊

唐山書店創辦人

## 一、前言

筆者在臺大旁邊經營一家名為「唐山」的書店，開業迄今已有33年，本有一番雄心壯志，希望能延續到滿50年，不過在經歷網路書店及連鎖書店的夾殺，以及數位化浪潮衝擊後，經營上已日趨困難，正如圖書館在吸引讀者上遇到的困境一樣。筆者本身雖愛去圖書館，然而對圖書館內部的作業程序並不十分清楚，因此僅以本人所經營的書店為例，分享書店經營行銷的策略與方法，盼能與圖書館的經驗互為借鏡與參考。

個人主業雖是經營書店，但同時也是臺灣獨立書店文化協會的理事長，以及南洋文化學會會員，以上工作都與「讀書與學習」密不可分，而參與南洋文化學會，也是因為筆者對於東南亞的華人移民的議題有著深切的關懷與長期的閱讀。

### 二、數位化浪潮下圖書產業的危機

近年來，獨立書店的經營環境逐漸惡化，經常可以在媒體上看到國內外著名書店歇業的消息。即便是連鎖書店，如果在數位化的進程中沒有適當的因應方針，也會難以存續，更遑論是獨立書店。美國第二大的連鎖書店博德斯書店（Borders Group Inc.）即為一例。1971年於密西根州安娜堡市成立的博德斯書店，從中西部一帶開始向外發展。上世紀80年代初，筆者至密西根去探訪一位正就讀博士班的同學時，我們一起到安娜堡市的博德斯總店參觀，出於同為圖書業者的好奇心，就仔細的觀察了店內情況，在擺設上與一般連鎖書店相去不遠，但特別的是有一臺咖啡機座落在店內一角，隨時有一大壺煮好的咖啡免費讓客人取用，而在周遭也擺設了很多座位，供人舒適地去閱讀與飲用咖啡。這樣的規劃，自然使客人停留的時間拉長，進而提高其購書的機率，這樣創造性的待客之道，令人印象至為深刻。

30多年前，博德斯的參訪經驗記憶猶新，不料在數位化浪潮衝擊之下，博德斯竟因為不及調整經營策略，在前年（2011）申請了破產保護。在臺灣，若出現企業經營不善、風吹草動的小道耳語，供應商、債權人就會爭相把企業名下的資產與貨物一舉搬空。若失去了經營的資產與貨品，企業就毫無翻身機會，也不會有其他企業願意承接。相較之下，美國的商业制度則健全得多，企業若陷入財務危機，得以向法院申請破產保護（Chapter 7），法院核准後，企業名義上即由政府接管，在一定的保護期限內，債權人無權處分破產企業名下的財產，俾使

其有進行財務重整或尋求買主接手的空間。博德斯的破產保護時限為半年，時限過後卻沒有買主願意承接，最終法院依破產保護法第11條（Chapter 11）宣判博德斯正式破產。

美國式資本主義的厲害處表現在企業善於利用財務槓桿擴大規模，加以美國本土市場的龐大，可以在短時間內迅速地發展。比方星巴克咖啡在1971年才在西雅圖開始第一家門市，結果幾十年內就成功的攀上全世界最大的咖啡連鎖店的地位，展店全球；而著名的亞馬遜網路書店(Amazon.com Inc.)也是遲至1994年才成立，如今不只是網路書店領頭羊，更成為全球最大書商。博德斯也循同樣的發展軌跡，幾十年內就展拓了數千家分店。筆者常想，如果博德斯陷入經營困境的時機，是在十幾二十年前全球數位化跡象還不那麼明顯時，憑著世界第二大連鎖書店的名號，應該早有買主願意接手。但是走到數位時代，已經不再有人願意將鉅資投於實體書店。如今來看，即使全世界第二大連鎖書店都找不到買主，書店這個行業的確面臨了險峻的形勢。著名的雜誌《讀者文摘》的情況也很類似。筆者年少時，《讀者文摘》是少數可以讓人直接接觸到西方各色資訊與文化的刊物，在尚未發行中文版前，已有未經授權的版本在坊間流傳。一直要到1965年，《讀者文摘》公司才正式發行國際中文版。《讀者文摘》曾經有過發行數十種語言版本的盛況，可是面對數位時代，紙本期刊的購買率無可避免地節節下降，居然也同樣面臨破產的命運，只得於2009年8月第一次申請破產保護，雖然因獲得資金的挹注而暫得舒困，但只熬了3年半，又於今年2月再度申請破產保護，此次恐怕就機會渺茫了。

數位化的潮流席捲而來，我等經營書店的業者和圖書館從業人員，也都面臨了相同的難題：要如何保持住讀者對紙本書閱讀的喜好？這件事對於書店和圖書館是一樣重要的，要去維繫甚或增加讀者對於閱讀的興趣，這是我們的共同目標；相異之處則在於，圖書館將書籍借閱給讀者，而書店則是以買賣的方式。這是圖書館的優勢所在，對於讀者而言，會更樂意去使用公共資源，而書店必須要想出各種辦法來提高讀者的購買意願。

進入數位閱讀的時代後，絕大部份資訊都可以在網路上取得。以紙本《大英百科全書》為例，因為紙本印刷的限制，資訊無法及時更新，並且全套共32冊，不論重量或體積都是一大負擔。因此，大英百科公司2010年推出了最後一刷的紙面版本，從2012年以後就只發行數位版了。在數位閱讀的時代，年輕人都不大閱讀一般紙本書了，更遑論是百科全書，但筆者認為，這版末代紙本大英百科全書反而因此具有了收藏的價值。很多意見以為，大英百科的式微主要是因為遭遇了維基百科的競爭，這種說法或有其道理，由於維基百科的更新隨時進行，大英百科的紙本幾年才一次修訂，縱然嚴謹許多，時效上卻是大為落後。但式微的更根本理由，應該是由於在網上查找資料的便捷，這種習慣的普及已經是不可逆轉的趨勢。如今免費的維基百科的閱覽率已經完全超越大英百科數位版。

### 三、書店與圖書館如何提高購買率及借閱率？

不論是圖書館或書店，在面臨數位化的挑戰時，也都只能冷靜面對。誠品書店有一商場部，其職責在於尋覓合適的場所供誠品進駐。從前西門町有一家老派的「今日百貨公司」，老闆一則年事已高，再則面臨了新光三越、崇光百貨等新型百貨公司的競爭，正意興闌珊之際，適逢商場部的洽詢，便將整棟百貨大樓租賃給誠品。誠品將書店安排於頂樓，其他樓層分租給各專櫃門市，整棟建築物內外再以誠品的現代化風格重新設計，雖然說穿了仍然是百貨公司的型態，但卻讓人耳目一新。

「誠品書店」本身操演著特殊的文化魅力，以雅痞感十足的書店設計來吸引顧客，而最大的收益卻來自商場的專櫃抽佣，這是現代化的經營手法，以複合式經營來穩固並擴大營業成果。

近年，在臺大、師大商圈也興起了許多「複合式書店」，既販賣餐飲也兼售書籍，相較於誠品書店，算是「微型」得多。其主要營業收入是在販售餐飲、咖啡上，也提供場地舉辦新書發表會或藝文表演。這類店家陳設書籍，主要意在招徠顧客，可見書籍的重要性雖大不如前，但仍有其文化上的意義。隨著這幾年國民所得倒退至16年前的水準，購買力下降，購書量也明顯降低（至少書店的退書量大增）。所以近來臺、師大附近「二手書店」雨後春筍般地出現，又是一個值得探討的新趨勢。

提高讀者閱讀風氣的目標要如何達成？前舉誠品及臺、師大商圈的例子，現在再介紹一些國外的情況。

紐約公共圖書館的歷史悠久，甫建城未久，便已規劃成立公共圖書館。其位置幾經時代變遷，最後座落在優越的地理位置上，不但吸引了大量的讀者，甚至成為旅遊景點，遊人絡繹不絕。可見，為了促進讀者前往閱覽，藏書豐富多元固然是根本，地點也相當重要。但也並非絕對，臺北市立圖書館北投分館位於臺北市行政區的北緣，但它的綠色概念設計與建築特色，也仍然吸引了很多遠道的讀者慕名而來。

再轉向西雅圖圖書館的情況。西雅圖是美國最宜居的城市之一，山水環繞、腹地廣大，但由於佔地廣大，交通殊為不便。又逢數位化浪潮的衝擊，圖書館為了吸引讀者上門，於是就有了單車圖書館的發想，館員化被動為主動，以腳踏車托運書籍，分送到各個小學，讓小朋友更方便接觸圖書。雖然這個活動宣傳成分較大，但也不失為一種值得參考的行銷手法，在這樣的思維背後，就是化被動為主動的精神，要旨在於與其坐等讀者上門，不如親將書籍送到讀者面前。對書店業者來說，也必須要主動行銷，如開學期間，書店同仁會前往附近大學的系辦或課堂，與負責訂書的助教與同學接洽，以較低廉的價格及直接將書籍送至課堂的服務來吸引同學訂購。如果不下這層功夫，傳統書店是競爭不過網路書店的。現今便利商店林立，到便利商店取書是再方便不過的，就算臺大附近書店雲集，許多臺大同學都寧可採用網路訂書的方式。開學期間，在學校裡面或週遭的便利商店，就可以發現寄來的書箱堆得滿坑滿谷，等待同學前去領取。

書店業者面對讀者購書習慣的重大改變時，圖書館也會面臨類似的情況吧！如今有眾多資料已經可以在網路上取得，讀者何苦花費時間與

精力跑圖書館。像筆者的侄兒在撰寫課程報告時，也是在網路上搜尋資料，不再前往圖書館查找。去年，哈佛大學一位教政治學的老教授，發現很多學生撰寫的期末報告彼此雷同，以為他們相互抄襲，揚言要把他們集體退學。事實是，大部分學生引用的資料都來自於同一處網路資源，讓老教授誤以為同學之間互相抄襲。

數位時代的來臨，使得讀者的閱讀方式與喜好都產生了巨大的轉變。大約在20年前，唐山書店晚上關帳時收取到的鈔票以仟元鈔為多，如今卻以百元鈔為主了，這意味著單筆購書的金額已經滑落到只需掏出幾百元的程度。

#### 四、普及閱讀風氣是最根本的方法

看來，圖書館和書店似乎是難以和網路對手競爭？先不必妄自菲薄，紙本閱讀固然不若網上閱讀方便，但網上閱讀至目前為止還存在幾個致命缺點：第一，看電子書很傷眼睛，特別是發育中的小孩若花太多時間盯住螢幕，對成長相當有害。第二，紙本書閱讀時翻閱起來的方便，電子書目前還做不到。

因此，最釜底抽薪的辦法是建立起讀者良好的閱讀習慣，從年幼的孩童做起，讓小讀者得以了解閱讀紙本書籍的快樂和好處，儘管不如網路媒介便捷，但卻可以得到較完整與深刻的閱讀經驗。對父母來說，實在有責任要讓小孩子認識閱讀的美好，讓他們知道存在著一個美麗的閱讀新世界。

要如何建立這樣的閱讀世界？以中文來說，大概必須習得上千個國字，才能進行最基本的閱讀。西方小孩只需要學會26個左右的字母就可以開始了，這使得西方的小孩能夠早早進行閱讀。記得童稚時，筆者曾經因為「白喉病」而被隔離，姑媽怕我無聊，就到圖書館借了《三國演義》、《基督山恩仇記》等注音版的經典名著過來，是時雖身處病房，卻因為閱讀而感覺不到孤獨的存在，並接觸到了外面更遠更大的世界，就在那時候體會到了閱讀的快樂。上初中時，祖父因為擔心筆者的功課會跟不上城市小孩，就將我送到較為繁華的鄰鎮學校就讀，並寄宿在親戚家。那時初到一個全然陌生的環境，又還沒有朋友，心境忐忑而不安。一日，沿街遊蕩至一家書店內（幸而鎮上還有家書店），見到架上陳列一本《第二次世界大戰祕史》，沮喪的情緒如同在海上抓住浮木般而安定下來。當下花費了約半個月的生活費買下此書，回去以後便如癡如狂地讀起來，戰史的緊張和精采完全勾住筆者的心，忘記自己孤立而身處異地的處境。說起這個故事，是為了說明在初一初二的時候，筆者已經習得了足夠的漢字，才能在困頓中一頭栽進閱讀的世界，此後閱讀在筆者的生命中就佔有了非常重要的位置。讀初二時的每個月初，筆者一下課就會衝到學校的閱覽室去搶看一本叫做《拾穗》的月刊，這是由中國石油公司所出版，類似《讀者文摘》的本土刊物，主要譯介國外的科技和新知一類的文章。這本停刊已久的雜誌，讓筆者懷念至今。年幼時閱讀的驚喜，確實養成了終身對讀書的喜愛。

前面說起筆者年少時的經驗，是為了應證一個學理上的說法：在具備了基本閱讀所需的國字時，也正是開啓閱讀習慣的關鍵時刻，是其時若未能養成閱讀的習慣，機會將稍縱即逝，因為之後會有更多事物，把人從閱讀這個行為中拉走。而筆者剛好在那樣的環境與時機，別無選擇的接觸了書，藉著閱讀填補了心靈的空虛，由此開啓了一輩子閱讀的機緣。有機會到國外時，大家一定有這樣的經驗，會看到年邁的西方老人，在候車時、在飛機上手不釋卷。臺北捷運尚未通車前，通勤只能選擇搖搖晃晃的公車，那樣的環境是沒有辦法讀書的。那時也曾期待，待捷運通車後，也會如同東京地鐵一樣人手一書，因此筆者曾樂觀的預估臺北捷運開通後，將有一股購書的熱潮。不料通車後也幾乎沒人在車廂上看書，看來閱讀習慣的養成還是有一定的條件的。

所以，在恰當的時機開啓閱讀的習慣與興趣是非常關鍵的，以麥當勞為例，兒童餐附送玩具，因此增加了孩子們對麥當勞的好感，也改變了他們的飲食習慣。筆者在小孩國小二、三年級時，曾帶他去北京旅遊，到了北京，當然是希望去品嚐北方特色的餐點，烤鴨、麵食…等等，不料小孩子到了陌生的城市，一見麥當勞，就說要去麥當勞吃飯，短短一個星期的旅遊，就吃上了好幾頓麥當勞。從此事可以看出，麥當勞對於顧客的心理掌握得非常透徹，從兒童開始投資，使兒童熟悉麥當勞的速食文化，心理上親近以後，自然願意經常去用餐，變成麥當勞的常客。這樣，就從根本上改變了國人的飲食習慣。如今，去西式速食用餐已是再普通不過的事。

所以，作為父母親、師長，以及圖書業的從業人員，如何能在適當的時機引領小朋友們進入閱讀的世界，把握住這個時間點是非常重要的。如果能從根——也就是兒童時期——做起，假以時日閱書率必能有所提升，讀書風氣也會更為普及。筆者的朋友孟樊，國立臺北教育大學語文與創作學系的系主任，今年暑假去了巴黎和倫敦小住，回來後和筆者說起在當地的見聞，大大小小的書店仍然隨處可見，一點也沒有萎縮的跡象，也多有民衆在地鐵上讀書。而在日本，這幾年乘客使用手機和平板電腦已經取代了閱讀紙本書，為什麼歐洲閱讀風氣仍然不減？這也很值得研究與探討。

### 五、從書店經驗出發的行銷策略

以下歸納數點書店吸引客人上門的方式，也許可以作圖書館吸引讀者的參考：

**第一點是位置。**筆者經營的唐山書店，原則上只販售兩種類型的書，人文（Humanity）與社會科學（Social sciences），也因為書種較為集中，位置的選擇就更為重要，如果在萬里或烏來鄉下開店，即便不用房租都可能無法經營下去。因為考量成本，唐山遷移過的三個地點都位於地下室（如果一開始就選擇一樓，想必沒有今天）。第一個地點的空間非常小，樓上是一家體育用品店，由一對夫婦經營，因為就在臺大網球場旁邊，經常看到他們勤奮的在替顧客的網球拍穿線、修補，生意相當興隆。那時是民國80年前後，地下室的房租約8千元，他們位

在一樓的房租則是6萬元左右。當時正值臺灣經濟起飛，房地產一片榮景，臺北房價於是大漲。可以想像的後果是，體育用品店搬走了，換來了一家日式咖哩料理餐廳「知多家」。筆者問了他們的店長是以多少租金接下這個地點，結果是15萬，漲幅近3倍。店長解釋說，他們企業在開店時有三個原則，第一是Location，第二也是Location，第三還是Location，由此可知地點的重要性。只要是好的地點，租金多寡不成問題。過沒多久，地下室的租約到期（與一樓是同一個房東），房東說要將房租調漲至2萬5，於是只好將書店遷走，但還是不敢脫離臺大商圈。所以，「位置」對商店來說是絕對重要的，也許「圖書館」不能全然套用，但是應該仍然有道理可以相通。

**第二點就是宣傳。**以唐山為例，開學前必須常去學校接洽老師或者負責訂書的同學，有時還會贈送小禮物給同學以吸引他們購書。早期宣傳還不那麼必要，新生校園導覽時，系上學長就會領著新生來書店巡禮一番，介紹書店的特色，請同學來此購書。但今非昔比，必須要化被動為主動才可以。例如，文化大學華岡出版社戴君仁編著的《詩選》、鄭騫編著的《詞選》，常常是臺大中文系的課程用書，老師也知道上陽明山一趟不容易，都會提早來預訂50本左右，讓同學開學後可以購買。以前去批了50本放在門市，通常都可以賣到40來本，可是最近兩個學期卻平均只賣了10本不到。到底是怎麼了？是同學不願意買書？買書的途徑多了？或因為網路發達，網上就有資料了？

**第三點是陳列。**請回想一下家裡附近的超市，是如何安排冷飲的陳列位置？通常冷飲區都會安排在超市的後方，因為牛奶、果汁等飲料是必買的商品，所以在沿貨架往後走去冷飲區時，自然就會留意到其他的商品，而增加其購買的機會，這種方式就是一種陳列的技巧；再來參酌連鎖書店的作法，它們一向把雜誌陳列在入口不遠處，目的在於以雜誌聚集客人駐足翻閱，行人若朝內看去，會感覺客人很多，由此產生書店生意興旺的印象，而更加吸引人潮湧入。像這些購物心理學的觀念，要如何應用在圖書館上？臺北市圖總館一樓大門入口處的「Fast Book全自動借書站」的設立，便利讀者借書，就是一個非常好的陳列方式。

**第四點是檢索。**唐山書店數位化已經很多年了，書籍的資料都存放在電腦裡面。前不久，大陸一所新成立的大學要向唐山採購一批關於臺灣的歷史、文化和社會的書籍，希望先提供書單，這並不難，只需要去資料庫裡檢索，即可以匯出成清單，對方上午要，下午便可交出。當然，圖書館在電子化、數位化的腳步是走得更為完善，各式各樣檢索的功能都非常齊備。只要檢索的功能掌握了，我們就可以相當篤定，不論客人問些什麼樣的書籍，即使是員工不是很熟悉的領域，都能從電腦裡面查詢。

**第五點是人員。**部分讀者是相當難纏的，要如何恰當的應對？以唐山書店為例，一次在月底時店裡的發票用完了，有一個顧客來索取發票，店員便不加說明的直接回答沒有發票，讓顧客很不高興，回去後就向國稅局舉報。從這件事可以看出，若員工受到更好的訓練，就能以更

婉轉的說法回應顧客，告知當月發票已經用罄，所以無法立即開立發票，待來月領到新發票，當立即郵寄奉上。如此，一場風波即可消滅於無形。還有一次在暑假前，一位老師來電詢問一本下學期要使用的課本，因為庫存仍多，便告知老師會替他保留。不料開學後，老師致電筆者，質問為何沒有庫存，我心想不可能啊，就去查當時接單的工讀生是哪一位，真相是接單的工讀生因為偷懶，便直接告知缺書，省去後續的填單、備貨等工作。如果工作人員的素質不努力提升，缺乏服務精神，那書店的經營又將從何進步？

**第六點則是書種。**當初剛開店的時候資金不足，所以只能承租空間狹窄的地下室。那時找了幾個大學時代的同窗好友齊聚起來討論，談到在不大的空間裡應該要陳列的書種時，產生了一個共識：應該要聚焦在人文學科和社會科學的專業書籍上。這樣的選擇看似自我侷限，把生意做小，其實卻是做大了。為什麼呢？一直到今日，以社會科學與人文學科為號召的書店仍不多，唐山是國內這類書籍較為齊備的地方，有相關需求的客人，第一時間就會想到唐山，便因此掌握了核心的客群。那個年代，企管理論課本尚未有所謂「藍海策略」（Blue Ocean Strategy）的說法，如今看來，當時的唐山的確是找到了自己的藍海。在圖書館來說也是如此，舉例而言，臺北市圖的景美分館如果能將景美溪、新店溪流流域的相關水文與人文的研究搜羅完整，就能成為其極具特色的館藏，對此留意的讀者，自然會前去景美分館；又比方說，核四的議題是目前社會關注的重大焦點，如果新北市圖的貢寮分館能將核能相關的——不

論是自然科學知識面的、環境保育觀點的，又或者是社會學方面的——書籍都收集起來，對核能議題有興趣的讀者，也必定會前去該圖書館取經。找出自己館藏的利基，以及可以區隔出不同客群的特色收藏，對於圖書館或各地讀者來說都是非常重要而有意義的。

### 六、創造實體閱讀空間的優勢

回到日本圖書界的情況來看，筆者收藏了一本《東京書店地圖》，是1998年前往日本旅遊時購買的，雖名為「書店地圖」，介紹圖書館的篇幅卻佔了整本書一半的分量，在臺灣同類型的書籍中，還沒看過在篇幅上這樣著重圖書館的。可見，圖書館－在日本人的普遍觀念中，或至少從編輯這本書的出版社的角度來看－和書店是同等重要的。那時也去了日本的國會圖書館參觀，入館時館方即發送一冊說明書，清楚的記載了館藏分區位置、可資使用的檢索工具，以及該注意的大小事項等。這種做法可以作為借鏡，我們的圖書館也應當製作說明的小冊子，讓讀者能迅速地了解圖書館的各種機能。

2013年8月人間福報〈交大義築戶外閱讀亭〉報導了一則溫馨的消息，在創辦人龔書章、侯君昊等人的帶領下，交大義築實驗室在臺東的偏鄉設計與修建了一座面海的小小閱讀亭，讓孩子在美觀的亭子裡開心的讀書。這個發想近似於「閱讀角」的概念，在一個溫馨、愉悅的小空間裡，使孩子樂於進入閱讀的世界。也許在圖書館中，也可以依照類似的構想，設計特別的角落來吸引小讀者的靠近。

唐山書店大約在15年前，業績就如一個緩慢下墜的曲線般滑落，現在分析起來，跟個人電腦開始大量佔據了人們的生活的時間上是一致的。筆者囿於從事書店行業之見，要對數位閱讀的方式提出一些批評。首先是長期透過電子螢幕閱讀，對視力是一大傷害，特別是在孩子成長的階段如果就大量倚賴數位閱讀，視力上有可能會造成難以彌補的後果。此外，孩子正當需要學習之時，卻被網上的電子遊戲綁架了很多寶貴的時間，而學習自然就落後了。

數位時代的到臨，最立即的徵兆就是書店來客數明顯減少。在書店的內部會議時，同仁還特別提醒筆者客人的年齡層拉高，新成長的一代都不太來店裡。有一天，筆者在書店入口處整理擺設的DM，兩個大學生模樣的年輕人從樓梯走下，其中一位對同伴說，這裡就是「唐山書店」，另外一位很驚訝，回話說這裡不像書店，倒像個書庫。這個年輕人腦海中對書店的印象想必是「誠品」光鮮亮麗的樣子，唐山那樣簡單的陳設，斑駁的地板，四壁堆滿了書的外觀，完全脫離他想像中書店該有的樣貌。時代真的變了，對現在學生的學習而言，圖書館與書店都不是必要的，他們可以宅在書房透過網路搜尋到各方面的資料，雖然網上的資訊未必都是那麼正確。不管如何，這是現今面對的情勢，必須將其扭轉過來。

聯合報在今年9月27日〈老書房歇業 3萬冊藏書跨市遇知音〉報導了一位在高雄左營經營書店的吳先生，在車禍後因為行動不便無法搬書，只好將書店歇業，他高達3萬冊的存書無法處理。臺南市歸仁區

的圖書館館長知道了這件事，便請求他全部贈與圖書館，吳先生也爽快答應，替這3萬冊書找到了好歸宿。這則新聞對圖書館別有啟發，現在出版業不景氣，往往生產過剩，龐大的庫存對出版社來說是無法承受之重，假使政府祭出制度，讓贈予圖書館的書籍可以同時抵稅，出版社就不必因庫存量太大而被迫將圖書銷毀了。

在數位化時代，很多產業都面臨挑戰，若不轉型即被淘汰。唱片行已經逐漸稀少，傳統相片沖洗店也轉做數位照片的沖洗，郵局的信件遞送量大幅衰退，著名的Hallmark卡片公司增設了電影的製作部門；甚者，美國的教育界居然已經對是否停止對學童教授書寫體字母一事展開爭論，反對停止書寫體教學的一方認為，如果學生不識書寫體，連立國根本的「美國憲法」原件都將無法閱讀，茲事體大。從這些事例可以看出，數位時代帶來的改變影響深遠。

在出版社的標準出版流程下，一份待出版的稿件最少必須經過三校的程序才得以出版，如此嚴謹的流程，是因為一旦印刷完成後，錯誤就無法更正了。要更正只能印「勘誤表」附上，否則必須等到再版時才可能修正。可是數位出版的任何修正都可以即時做到，更沒有傳統紙本書庫存的顧慮與鋪貨成本等問題。會不會有一天，在數位出版的浪潮下，紙本書像是黑膠唱片那樣地從市面上消失呢？

亞馬遜網路書店的老闆貝佐斯在2013年8月份的時候以兩億五千萬美元買下了華盛頓郵報，這是一個讓社會大眾感到訝異的決定，因為紙面報紙的銷量只會越來越少。筆者家裡附近住著一位80來歲的老先

生，以前常在便利商店見他買報紙。後來有一次碰見他，筆者問他為何久不來購報，老先生答曰孫女已經教會他上網看新聞，所以不再需要購買實體的報紙。試想在購報率越來越低的情況下，貝佐斯為什麼願意接下這個普遍被視為燙手山芋的報社？貝佐斯解釋，報紙的未來，其關鍵不在於銷量的大小，反而應該走向一種質精量少、類似於奢侈品的方向。他以養馬為例，在前工業時代，馬是人類運輸的主要動力，到了工業時代，馬並沒有消失，反而成為了奢侈品，出現在賽馬或馬術比賽這樣的場合。書店要如何走下去？能否承襲貝佐斯的思維，轉型成以古董書、絕版書、珍本書為主？筆者經常自忖，如果「唐山書店」想從現在的第33年頭跨越到第50年，勢必要將書店轉型成善本書店或二手書店（因為出版社不再出紙本書，將無新書可賣）。在數位化時代，紙本書必會產生和從前不一樣的價值與意義]。縱使將來數位閱讀完全取代紙本閱讀，圖書館也不可能將其館藏全部銷毀，因為從古騰堡印刷術出現以來的這些紙本書的作用和意義，無論如何是無法從人類文化史中抹去的。長期以來，書店都是出版社和讀者間的平臺，在往後的數位時代，出版社和讀者可以直接從網上交易，書店還剩下什麼角色可以扮演，是很耐人思考的。

## 七、圖書館的重要性與對圖書館的期待

美國總統卸任後，根據1955年國會通過的Presidential Libraries Act，會在家鄉興建紀念圖書館。例如福特在密西根州安娜堡市成立的

福特紀念圖書館，布希卸任在家鄉德州休士頓成立的布希紀念圖書館。興建總統圖書館的理由，是為了展出總統任內無數具有紀念性的文件、檔案等，同時也收藏總統個人藏書。這種制度，突顯了美國人對文獻與圖書的重視。最近才開放的第一任總統華盛頓紀念圖書館，其中就收藏了華盛頓個人藏書1千2百冊。在卸任200年後，今天美國的後人還為華盛頓建立紀念圖書館，足見美國人對圖書館的重視，實在不是臺灣社會可以想像的。

筆者對圖書館有數點期望，其實這也是將自己長期以來對書店服務精神的期許，放大投射到對圖書館從業人員之上。第一點是關於圖書從業人員的職業精神與核心能力的保持，這是攸關重要的，前述舉唐山的工讀生偷懶的事例，就是職業精神的負面案例；再者，在書店臨櫃員工的遴選上，筆者曾經遇到過高中剛畢業，乖乖巧巧認認真真想自食其力的小女生來求職，心中雖想錄取，但最終還是不得不捨棄，是因為考量到一個人文學與社會科學的專業書店，來客都對前述學科有一定的專精，高中畢業程度的人員在熟習學術思潮與脈絡，以及其相關書籍上仍然有一定的難度。若客人進門就問，現在店裡有些什麼關於法國年鑑學派布勞岱爾的書，如果沒有這方面的知識，就會落到無以回答的窘境，或縱使透過電腦檢索出書目，也沒有辦法提供更深入的對話與服務。如果員工能夠對書中內容有更多介紹，或推薦客人延伸閱讀的相關書目，就會增加書店的專業度與特殊性。像這樣的核心能力，也是圖書館的館員必須具備的。香港大學每年會舉辦一次

「圖書館領導研修班」，邀請亞洲的各國圖書館參加。今年的會議5月在臺北召開，推廣圖書館的最新專業知識與介紹目前發展的概況。如果各位館長能夠勤於參加此類會議，當可讓圖書館的業務與日俱進。

第二點是關於服務圖書館讀者的問題，「圖書館用戶永遠是對的嗎」？西方資本主義的運作會教育員工顧客永遠是對的，這當然不是一個事實，顧客怎麼可能永遠是對的？顧客有些要求常超過正常的限度。資方提倡這個觀念，無非是希望如同一道緊箍咒般鉗住員工，以免員工與顧客衝突，造成企業的困擾，甚而在善後處理時花費更大的成本。

採取會員制的美國Cosco wholesale公司，他們要求供貨商必須接受換貨，會員因此可以在非常寬鬆的條件下換貨，這種顧客至上的思維完全超越我們的想像，但在西方資本市場的運作中是非常普通的。犧牲了供貨商的利益（廠商為了龐大的訂單，不得不屈就這樣的條件）也犧牲了員工對正義、對錯的追求，只希望不要觸怒顧客，顧客永遠是對的啊！來圖書館的讀者各式各樣，要如何面對，確實要有更大的EQ才可。

第三點是如何擴大圖書館的服務範圍。前述的西雅圖單車圖書館即為一例，他們將服務深入至社區與學校內；前一陣子某學術機構舉行年會，唐山應邀至會場辦書展，在現場販售相關學術研究的書籍，擴大服務的範圍到其他場合，正符合書店主動出擊的目標，我們當然很樂於參加。像這樣化被動為主動的出擊方式，也是圖書館面臨數位化、少子化的衝擊下，應該積極前進的方向。

### 八、結語

總之，筆者之所以會產生對閱讀的喜愛，正是因為在恰當的時機開啓了這扇機緣，也一直感激自己在生命過程中體驗的驚奇閱讀之旅。前年開始，筆者也參加了一個文化研究學會，並主動將當時的會議論文編印成書，目的就是要身體力行，希望在養成國人閱讀風氣、保存文化資產等工作上盡一份微薄之力。

最後筆者想要跟大家共勉，除了在知識、閱讀上的追求，以及工作上力求完善之外，我們更要追求個人生命更大的意義，這是筆者最想要和圖書館的先進朋友分享的事情。

# 績效評估與服務趨勢





# 村姑蛻變的歷程： 以國立公共資訊圖書館 申請第五屆政府服務品質獎為例

呂春嬌

國立公共資訊圖書館館長

趙娟兒

國立公共資訊圖書館專員

## 壹、政府服務品質獎起源

我國自民國97年訂頒推動「政府服務創新精進方案」已有4年時間，由行政院研考會負責為民服務工作之推動及協調，並透過「政府服務品質獎」方案之三大核心目標已落實在為民服務工作中。因此，為獎勵推動為民服務工作績優機關及公務人員，研考會特設置「政府服務品質獎」獎項，希望藉由評獎活動之機制來提升政府的服務品質。截至102年已經辦理五屆「政府服務品質獎」評獎，共計794個機關參獎，並從中評選出143個優質服務機關，整體獲獎率約為18%。充分展現品質嚴選的精神，得獎機關幾乎涵蓋所有為民服務機關類型，包括：戶政、地政、稅務、環保、醫療、警政、消防及觀光遊憩等，為各類型機關立下了標竿學習的優良典範，其優質服務精神及經驗亦透過本會舉辦的各項標竿學習與知識交流活動成功擴散至各機關。

第五屆的評獎指標、創新整合服務案例及參獎作業與以前有所不同。在評獎指標方面，第一線服務機關評獎指標修正內容重點有三：第一，「優質便民服務」指標新增「減少申辦案件核章數」績效及辦公場所提供「免費無線上網」服務績效。第二，「資訊流通服務」指標新增「機關網站(頁)應通過無障礙檢測及取得認證標章」，以及提供「Web2.0電子參與服務」(如Facebook、YouTube、Twitter等社群網絡)，來回應目前民衆意見回應的新趨勢。第三，「有價值的創新服務」指標新增「跨機關整合服務」的說明，以引導各機關利用多元創新服務，提供更便捷的服務。此外，在服務規劃機關「整合性解決方法」指標中，增加「應善用建置全國性共用主動通知平臺」(如e管家)之說明，鼓勵機關建置主動推播訊息到使用者的服務機制。

另外，研考會並以「政府服務流程改造三部曲」，作為此階段推動服務品質創新的策略目標，分別是「不出門能辦大小事」、「臨櫃服務一次OK」及「主動關心服務到家」，並透過多個創新服務整合成功之案例說明其作法，引導機關改造服務流程，讓民衆充分感受到政府的用心與貼心。(行政院研究發展考核委員會，2013)

## 貳、國立公共資訊圖書館簡介與背景分析

國立公共資訊圖書館(原：國立臺中圖書館，以下簡稱本館)為國立級公共圖書館，自民國12年創立至102年已有90年的歷史。本館精武路館址於61年啓用，至101年已屆40年，由於館舍老舊，設施不敷使用，

藏書空間嚴重不足，乃於93年正式提報新館遷建計畫，95年奉行政院核定辦理並納入國家「新十大建設」之一，98年9月9日動土，100年11月使用執照取得及竣工，101年1月起進行搬遷，101年6月3日終於順



圖1 民衆熱情參與新館開幕活動

利開幕啓用，為全國第一座數位圖書館，本館亦正式轉型為國立級數位公共圖書館。配合政府組織改造，102年1月1日正式更名為「國立公共資訊圖書館」，啓動嶄新的圖書資訊服務。

本館為服務讀者品質不打折，故在人力員額不變、新館館舍為舊館6倍大、新館每年開放時間較舊館增加240小時、以及101年經費較往年成長4到5倍(由1.5億增加至6到7億)的情況下，仍堅持參與第五屆政府服務品質獎的競賽，藉以強化本館服務品質、提升本館服務績效。圖2為民服務業務現況簡介，本館開放時間為每週一自修室開放9小時，週二至週六全館開放12小時，每週日全館開放9小時，總計實體借還書服務與館舍空間服務每週共開放68小時、讀者自修室開放83小時，高於公共圖書館設立及營運基準之44小時。除實體服務之外，本館發展主軸之一為數位化服務，民衆藉由網路可運用的線上服務包括：官網資訊、館藏查詢、各項申辦服務、電子書服務平臺、數位資源、數位典藏、公共圖書館統計系統、活動文宣、參考諮詢服務、社群媒體互動等，這些線上

服務為全年無休，希望能盡本館所能以符合民衆的資訊需求與數位閱讀需求，進而提昇國民資訊素養。



圖2 為民服務業務現況簡介

圖書館的藏書及資源能滋養民衆的心靈需求，而館舍設備則能滿足民衆的基本需要，新館提供給民衆使用的各項基礎設備包括：各式功能的桌椅、席位、電腦、光碟機、網路、自助借書機、自助還書分檢機等。本館亦增設多項數位建置，讓民衆使用先進的資訊設備、引領書香社會的潮流，各項數位包括：資訊便利站(Kiosk)、虛擬擴增實境(AR)、大型導覽牆、推播螢幕、衛星電視、數位休閒平臺、閱報機等。不僅如此，為服務資訊弱勢族群，本館特別設置聽視障資源中心及相關設備，戮力弭平聽視障資源的匱乏，讓各族群讀者擁有相同「知的權益」。相關設備統計如下表：

表1 本館設備一覽表

項次	設備名稱	數量
1	席次	約3,000席
2	電腦	328臺
3	光碟機	61臺
3	推播螢幕	58臺
4	資訊便利站(Kiosk)	28臺
5	自助借書機	21臺
6	自助還書分檢機	1臺17類、還書口3處
7	虛擬擴增實境	2臺
8	大型導覽牆	1座
9	衛星電視	1座
10	數位休閒平臺	1座
11	閱報機	1座
12	網路頻寬	光纖寬頻500MB



圖3 二樓資訊檢索區之電腦設備



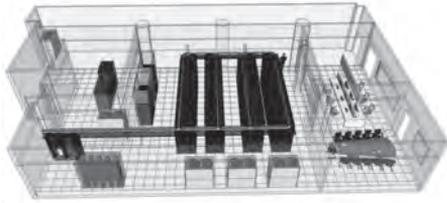
圖4 推播螢幕



圖5 自助還書分檢機

綜上所述，本館從舊館搬遷至新館的遷建工程，由舊館1月15日閉館起計算至新館5月15日試營運止，整整4個月完成館藏的搬遷及人員的就緒，可說是完成了一項不可能的任務。時間事件與實際情形如下表說明。

表2 完成不可能的遷建計畫

項次	時間與事件	實際情形
1	100年10月31日 主體完工	
2	101年1月初驗、 複驗、正式驗收	
3	101年2月48小時內 無縫搬遷主機房	
4	101年3月行政單位 搬遷完成	
5	101年4月閱覽部門 搬遷完成	
6	101年5月15日 試營運	
7	101年6月3日 正式開館	

項次	時間與事件	實際情形
8	兩週內入館近10萬人次，辦證1萬多人	
9	暑假期間每日高達1萬5千多人入館	
10	全館主管及同仁假日全體動員輪值櫃檯、協助開放單位及維持秩序	
11	場地出租由每月2場暴增為40-50場	

## 參、成功的基礎：首長支持與重視

首長支持與重視是成功的基礎，因此，自本館確定由教育部推薦參獎開始，由館長擔任總召集人，自101年起即成立「國立臺中圖書館服務品質小組」，不定期召開會議檢討及改進，針對以下議題深入討論：

### 一、新館試營運暨新館開幕之民眾意見檢討及改善

- (一) 試營運期間之民眾意見回饋及改善措施。
- (二) 新館正式開幕至年底之民眾意見蒐集及改善措施。

### 二、101年政府服務品質獎參獎申請書撰寫與修訂

- (一) 申請書陳述之內容應對照整體配分比例。
- (二) 每項創新加值服務均需有「創新→標準化→標竿學習→機制→績效→延續性」之原則，並於文中敘明重點。
- (三) 每頁圖文比例：照片或圖片至少1張，最多不超過3張，尺寸避免一樣的大小，需設計出重要性。
- (四) 版面應易於閱讀：圖表、統計、流程圖、示意圖，可適當輔助。

### 三、訂定本館願景、任務、目標、策略、行動方案

- (一) 針對幾項重要指標的大方向訂定及細部調整。
- (二) 各項服務應能付諸實際行動、符合策略、朝向目標、完成任務並達成願景。

## 四、民衆滿意度調查分析及修正方向

- (一) 委託專家學者協助進行滿意度調查及分析。
- (二) 館內同仁協助發放問卷及面對民衆的實際回饋。
- (三) 於重要會議中提議各項改進方案。

## 五、確認館內年度重要創新服務

- (一) 設立年度主軸：「幸福在國資圖」。
- (二) 數位圖書館建置、公共圖書館輔導、多元文化服務。
- (三) 機關網站通過101年無障礙檢測，並取得認證標章。
- (四) 其他經由全體同仁腦力激盪之成果。

## 六、標竿學習

- (一) 本館向其他得獎機關學習：參考研考會網站上的往年得獎申請書。
- (二) 其他機關向本館學習：藉由參訪單位的回饋，全面性提昇服務品質。

## 七、工作分配

- (一) 書面文字與美編。
- (二) 資料夾彙整：各單位主管→經副館長、研發小組審視→館長確認。
- (三) 服務小故事的收集及影片剪輯：由年輕有創意的同仁們發想製作。
- (四) 服務SOP的整理：以讀者角度（如第一次申辦借書證、第一次進館等）出發撰寫流程，取代傳統的管理者角度。
- (五) 常見業務Q&A之擬定、答覆及全館測驗。

## 肆、共同擬定：願景、任務、目標、策略、行動方案

### 一、願景

「發展數位與人本服務，引領全國公共圖書館推動閱讀，成為影響社會向上提升的重要力量」。

### 二、任務

本館長久以來即以社會大眾為服務對象，提供圖書資訊、閱讀服務、推廣社會教育、辦理文化活動，並肩負全國公共圖書館發展策劃與輔導任務，而新館結合實體與虛擬的公共服務空間，提供社會大眾嶄新的閱讀模式、獨特的探索途徑、多元的休閒機能、舒適的終身學習環境(Reading、Exploring、recreAtion、Learning = REAL library)，是民衆除了家庭及工作之外的第三空間，在此空間，可以自在閱讀、探索、休閒及學習。

### 三、服務目標與策略

依據發展願景及任務，本館擬訂102年至106年發展策略計畫，包含8大目標、44項策略及182項行動方案，其中8大目標條列如下：

- (一) 建構實體及數位環境，提供閱讀、探索、休閒及學習的優質場域。
- (二) 持續充實館藏，成為全民終身學習的資源中心。
- (三) 提供多元化服務，滿足分齡分眾資訊需求。
- (四) 建立伙伴關係，擴大服務資源以提升民衆生活品質。

- (五) 輔導全國公共圖書館，提升全國公共圖書館服務效能。
- (六) 強化圖書館推廣與行銷，建立服務品牌形象。
- (七) 形塑創新的組織文化，追求卓越與永續發展。
- (八) 拓展國際交流與合作，提升能見度及影響力。

### 伍、設定主軸：幸福在國資圖

#### 一、勤奮村姑成功蛻變

本館前年（100）年參加部內服務品質獎參選時，評審委員講評時形容本館像個村姑，很勤奮的工作，但是總是半遮著臉，不知如何表達自己的努力。從第一次的委員回饋中，我們知道平時所執行的業務雖然很多，但尚未表達完整。而本次參獎時，在評審會議被委員形容村姑雖蛻變，但卻因技巧不夠純熟，反倒有些濃妝艷抹。第二次的委員回饋，讓我們知道過猶不及的問題，原本擔心表達不足，變成太多重點的呈現，反倒變成沒有了重點。

然而，勤奮村姑經過一年搬館、開館及半年湧進200萬讀者人次的考驗後，再度捲土重來，盡心盡力展現努力成果，在全體同仁付出各項努力下，終於得到評審委員肯定，獲得教育部推薦參加行政院101年政府服務品質獎資格。

於教育部評審會後，全館馬不停蹄立即分工「重新」撰寫及編輯參獎申請書，將服務內容、成效清楚聚焦，也針對單位願景、任務、策略目標等透過多次的館內會議更加疏理清晰，讀過再讀過、濃縮再濃縮，

相關佐證資料也同時由業務單位清楚蒐集與提供，最後加上現場訪視時全館同仁們的用心準備，得到委員一致性的肯定、鼓勵、及勉勵，最終獲得行政院肯定的榮耀。

## 二、幸福的面向

經整體檢視，101年度完成超過20項的創新加值服務，每一項希望都能夠為民衆帶來「幸福感」，除了實踐本館服務目標，並期符合政府推動的有感服務。我們將這些為民衆帶來幸福感的服務項目簡單分為五大區塊，說明如下：

### （一）分齡分眾、專屬空間

以明確之「服務主題」及「分齡分眾」原則規劃各樓層之讀者服務，設有兒童、青少年、樂齡、聽視障、多元文化（英、美、法、臺、東南亞）等不同族群使用專區。

### （二）周邊的貼心使用服務

設置有手機室、休憩小間（輕食區）、筆電區、討論室、委外商店區、攝影申請、導覽申請、藝文展覽、主題書展、資訊設備、各年齡層之閱讀設備、實體及虛擬獲取資訊管道等。

### （三）數位圖書館、雲端服務

本館以朝向全國公共圖書館雲端資訊服務中心為發展目標，從資訊網路基礎建設，數位館藏資源及線上服務系統之建置，乃至互動體驗裝置、推廣行銷之規劃，均考量全國公共圖書館共同服務民衆的需求，

雲端資訊服務中心提供每天24小時全年365天無休服務，民衆不必到圖書館，在家辦理一張數位借閱證，即可線上使用本館提供之各種數位資源與服務。重要的數位圖書館建置包括：綠能雲端機房（The Green Cloud Datacenter）、無線網路（涵蓋率100%）、多種數位資源服務及線上申辦服務平臺（其中「中部公共圖書館聯盟系統」及「電子書服務平臺」為全國圖書館首創之共享系統）、各類型數位館藏、數位互動體驗裝置、數位閱讀載具等。

#### （四）異業結盟、共創多贏

##### 1. 引進外國資源合作營運

本館主動徵詢各國駐臺單位意願，與美國在臺協會、英國文化協會、法國在臺協會簽訂合作備忘錄設立資料專區(American Corner, British Corner, French Corner)，以平等、互惠、雙贏的原則互相交流，引進各國特色館藏及文化，提升多元文化服務的內涵與質量。

##### 2. 引進民間資源委託營運

考量組織人力與預算無法負擔商店區(餐廳及書店)及停車場經營管理所需投入之資金與人力，本館透過「促進民間參與公共建設法」經教育部授權執行，引進民間資源委託廠商營運1樓商店區及地面、B1F及平面、地下停車場區範圍。鼓勵民間參與經營圖書館部分服務業務，達到創造商機並提供民衆友善的生活與閱讀環境。

### 3. 引進異業資源，延伸服務

本館積極爭取合作機會、使服務向外擴展，相關異業資源合作包括：微型圖書館服務、視障閱讀推廣服務、電影與文學研討、與它機關合辦視訊講座、結合社區醫療資源服務、全國繪本巡迴展等，均使得服務超越館舍限制，提高使用效益及整體服務效益。

### 4. 合作推廣，吸引外部資源投入

**亮麗實績 8 異業結盟 擴大效益**

經費投入	本館執行/承辦	異業結盟效益
本館預算(101年)	6.4億	1. 研考會補助偏鄉閱讀載具 339萬 2. 美英法在臺辦事處及文化都在本館成立資料中心 302萬
閱讀植根計畫 98-101年(公共圖書館)	7.3億	閱讀植根計畫地方政府及公共圖書館自籌及投入經費 8.2億
閱讀植根計畫 98-101年(本館)	4千萬	本館購買公共圖書共用數位資源節省各館重複購置經費 8.5億
<b>合計</b>	<b>14.3億</b>	<b>16.8億</b>

圖6 異業結盟效益

#### (五) 扶弱拔尖並重、建立卓越典範

本館積極爭取中央政府的補助經費，並透過審查與協調，予以分配，以輔導公共圖書館，提升其服務效能為重要工作，依此職掌，本館由建構決策系統、環境及空間改善輔導、館藏資源共享、人才培訓、推廣行銷等面向長期性的推動，並與全國520所公共圖書館建立良好夥伴關係，建構公共圖書館家族品牌形象。

## 陸、滿意度調查

- 一、調查對象：讀者、志工、館員。
- 二、調查方式：實體、網路、即時。
- 三、調查工具：

本館依據LibQual+™服務品質評量量表及100年的問卷，設計本次滿意度暨服務品質調查問卷，量表部分涵蓋圖書館館員、圖書館服務、圖書館館藏資源、圖書館設施、圖書館空間環境、圖書館服務等內容了解程度以及實用程度等六大面向，目的在評量民衆對各項服務的認識與使用程度、期望及可接受的服務品質、實際感受的滿意度。

- 四、調查後改進與回應：質量並重，一定要有訪談，本館由博士級同仁負責全案。

## 柒、考核三部曲

- 一、書面申請：圖文並茂

(一) 共1000分，共分為三大面向：

- 1、「優質便民服務」

- (1) 提供多項實體便捷服務，亦整合多項線上申辦服務，簡化民衆申辦流程，節省時間與金錢，全年案件量為124.6萬件，估算節省效益為113.3萬元、1.4億小時。



重要服務	績效
辦證服務	隨到隨辦，精簡流程 <b>50%</b>
預約書自取服務	平均每月平均節省每位館員 <b>117</b> 小時
罕用書調閱服務	精簡流程，節省 <b>50%</b> 作業流程
一證通用服務	節省讀者每次還書時間約 <b>30-40</b> 分鐘

圖7 服務流程簡化實績

- (2) 新增各項線上申請系統，提供外部使用者（民衆、其他機關）、內部使用者（館員、志工同仁）、及個人申辦各項服務。改善傳統紙本公文費時、消耗資源與層層遞送核章之流程，全年度有效減少傳統所需核章數達1,636萬次。
- (3) 民衆滿意度為85.6%，比100年成長13%，其中環境構面的部份，獲得近95%讀者的支持。針對各項服務構面進行民衆滿意度調查分析，並積極研擬改善措施。
- (4) 針對民衆反應意見均能即時回應處理，平均每月讀者意見件數為113.1件，平均處理時效7.2小時。
- (5) 活動辦理、館舍經營及服務提供上全面獲得超過95%民衆表示滿意，服務成效斐然。

### 2、「資訊流通服務」

- (1) 相關法令、政策及服務資訊均公開且完整地公布於網站，主動公開資訊項目數達100%，成效優良。
- (2) 資訊公布方式均符合適切且友善之程度，如E化服務之便利性、分齡分眾網頁之規劃等。
- (3) 提供全館免費無線上網服務，平均每月達3,819人次，已具初效。
- (4) 設立「公共圖書館家族平臺」，涵蓋全國520餘所公共圖書館資料，讓民眾認識全國各地公共圖書館之面貌，為一項創新設計。

### 3、「有價值的創新服務」：

- (1) 朝向全國公共圖書館雲端資訊服務中心為目標，積極強化資訊網路基礎建設、數位館藏資源、線上服務系統、互動體驗裝置等，提供每天24小時全年365天無休服務。
- (2) 全力共建共享全國520餘所公共圖書館資源，建構決策支援系統，輔導全國公共圖書館空間改善，以及培訓圖書館專業人才，每年約可擴及1,500萬讀者人次。
- (3) 積極辦理跨機關整合，引進外國資源合作營運、引進民間資源委託營運、引進異業資源延伸服務等，共創多贏局面。  
如：與英、美、法在臺協會合作，提昇多元服務內涵；如：數位閱讀到您家計畫，提供電子閱讀載具到12所偏鄉，協

助偏鄉民衆體驗數位閱讀，體現社會公平正義價值。如：全國繪本巡迴展，展出優質主題書籍資源，落實整體行銷、資源共享之合作機制。

- (4) 本館持續以蒐集→內化→擴散的運作模式，勉勵同仁提出各種創意思考，形成本館之創新服務機制。

## (二) 編輯原則

- 1、封面即點出三大面向的特色。
- 2、每頁至少1張圖表，最多不超過3張，以編輯雜誌之方式進行，需按規定於100頁以內完成。
- 3、切勿像工作報告，需以民衆有感的服务為出發點。
- 4、統計必須解釋、比較並轉化為故事。

例如：數位辦證較原本填表、送件、建檔、領證之流程精簡50%，可節省每位讀者往返來館辦理時間約1小時，縮短等候時間。101年度新增辦證人數66,770人，其中網路辦證11,946人，佔18%，共可節省讀者約11,946小時及149萬元成本費。

例如：101年總共可節省讀者到館使用服務的時間約1,133,293小時，成本約1億4千100萬元，具體績效如表3，進一步說明如下細項。

- 5、多用第一、最好的字眼，以突顯特點。

例如：全國第一間國立級數位圖書館、全國第一個使用最多分檢機的公共圖書館、首創機器人運書的公共圖書館等。

表3 101年申請流程簡化節省讀者的時間及金錢統計表

項目	案件數量 (件/人次)	每件節省讀 者時數	每件成本 (元)	效益	
				省時	省錢(元)
網路辦證	11,946	1.00	125	11,946	1,493,250
跨館還書	164,089	1.00	125	164,089	20,511,125
圖書線上續借	212,184	1.00	125	212,184	26,523,000
圖書線上預約	126,862	1.00	125	126,862	15,857,750
預約書自取	113,557	0.01	125	1,136	141,946
電子書借閱	216,928	1.00	125	216,928	27,116,000
電子書歸還	216,928	1.00	125	216,928	27,116,000
電子書預約	11,367	1.00	125	11,367	1,420,875
班級訪問	66	1.00	125	66	8,250
預約訂位	179,802	1.00	125	179,802	22,475,250
活動報名	3,354	1.00	125	3,354	419,250
場地借用	410	1.00	125	410	51,250
合作播映申請	334	0.5	173	167	28,891
合計	1,245,881			1,133,293	141,669,587

註：省時：101年件數\*每件節省之時數=省時效益。省錢：讀者請假1小時到館使用服務時間成本：時薪103元+汽車停車費20元/小時+2元列印費/每張=125元/本。

**亮麗實績13** 與國外數位圖書館比較表(1/2)

服務項目	美國公共圖書館	加拿大公共圖書館	英國公共圖書館	臺灣公共圖書館
分館分單	☺	☺		☺
線上閱讀	☺	☺	☺	☺
電子書資料庫	☺	☺		☺
有聲書	☺			☺
手機應用APP	☺	☺	☺	☺
線上課輔	☺			未來可實行
可下載的網路廣播	☺			未來可實行
線上音樂及影片	☺	☺	☺	☺
線上參考資源	☺			☺
講座線上直播				☺
數位學習區		☺		☺
體感互動系統		☺		☺
AR擴增實境				☺

圖8 本館與國外數位圖書館之服務比較表

## 二、檔案

- (一) 內容類似者合併於相同卷夾。
- (二) 書眉、書簽、書背、索引、目次等，統一製作並列印出以顏色管理的各項類別。
- (三) 三大資料夾以顏色區分類別。

## 三、現場

「第五屆政府服務品質獎」評審會議準備作業，項目繁多包括：

### (一) 流程及時間：研考會規劃之程序

時間	時段	訪評程序
5分鐘	14：20 - 14：25	受評機關主席致詞並介紹受評機關長官及出席人員
5分鐘	14：25 - 14：30	評審小組分組召集人致詞並介紹評審委員
5分鐘	14：30 - 14：35	頒發入圍獎狀
15分鐘	14：35 - 14：50	簡要報告101年度服務品質執行績效及創新作法
30分鐘	14：50 - 15：20	參觀為民服務工作現場作業
20分鐘	15：20 - 15：40	查閱績效書面資料
60分鐘	15：40 - 16：40	意見交流座談
	16：40-	派車載委員及長官們至高鐵搭車

### (二) 本館規劃之流程

起始時間	行程規劃(地點)	負責同仁
13：00-	派車至高鐵接委員及長官 (舉牌+隨車解說)	親善大使2位研究員、 新聞聯絡人
14：00-	委員到館迎接(下車處)	全館主管同仁
14：20-	會議開始	館長
14：35-	為民服務績效簡報	館長
14：50-	導覽安排	館長、副座、少數主管陪同， 其他主管於各服務區
15：20-	審查書面資料	全館主管同仁及協辦同仁
15：40-	綜合座談	全館主管同仁及協辦同仁
16：40-	快樂賦歸~派車至高鐵 歡送委員及長官	親善大使2位

(三) 來賓名單：共計6位委員，專長分別為公共行政、資訊等專家。

(四) 行前準備：

時間	同仁	工作項目	相關器材
5/3 (五) 上午 10:00	全館主管 協辦同仁	行前會1 討論各項工作分配	流程說明
5/6 (一)	資訊科	將簡報、iPad版海報、電子書App放入10臺平板電腦的桌面，並測試每臺均可於第一會議室連上網使用電子書及電子資源，並能順利翻閱海報。	簡報電子檔、 海報電子檔、 10臺ASUS平板電腦
5/8 (三) 9:00起	秘書室 中控室	1.場地調整及設備檢驗 2.清潔美化	投影設備、麥克風
	推廣科	1.設計桌牌 2.輸出會議名稱橫幅 「第五屆政府服務品質獎」實地評審會議 3.擺設專區攤位（有哪些專區待討論） 4.輸出互動版海報，置於各服務區 5.準備推播螢幕，展示小故事海報	桌牌會議名稱橫幅攤位名牌 12則服務小故事海報 推播螢幕
	數位科 資訊科	1.設置數位資源免費使用專區 2.設置資訊設備免費借閱專區 3.設置聽視障輔具免費專區	電子書服務平臺、 數位資源、金庸機、 ASUS平板、 筆電、聽書機、 擴視機、 雙視書、點字書、 專用還書包等
	研發小組	1.會議資料及用具 2.確認座位、測試簡報及麥克風 3.擺放佐證資料夾	(外帶)資料袋10袋 宣傳資料 筆紙文具用品 簡報電子檔、電池 佐證資料夾
5/9 (四) 上午 10:00	全館主管 協辦同仁	行前會2 1.規劃導覽路線 2.實地操作ASUS平板，並充飽電 3.最後佈置會場（推廣科）	

5/10 (五)	主管同仁 推廣科 研發小組	一對一協同委員審查書面資料分配 如下： 咖啡茶水、牛奶、小點心、 水果盒、外帶餐盒 會議簽到單、會議紀錄、 會後具體回應、公文函送	
----------	---------------------	--	--

(五) 服裝：請全館所有同仁、志工穿著服務背心。

(六) 注意事項：

工作現場參觀時不要太多人跟，避免一對一陪同委員說明，而導覽人員講話反而沒注意聽到；建議由館長、副座、研究員及少數主管陪同即可，讓導覽人員主導整個過程；其他主管於服務現場及會場如有委員詢問時再單獨說明。

(七) 以15分鐘為限：

包括影片播放，務必由首長親自報告。簡報內容分四部份：

1. 為民服務業務現況簡介；
2. 服務績效及創新服務；
3. 服務關鍵策略；
4. 未來努力方向。

(八) 與書面互補：

導覽以講故事方式，利用導覽系統，降低對讀者干擾。

(九) 資訊流通服務：

SOP、ISO，以民衆有感的角度出發，第一次入口標示等。

(十) 以故事串連主題、拍攝影片

(十一) 與同業如公共圖書館及異業相連結

(十二) 同仁下鄉推廣、找出典範說明，並請其回饋

### 捌、秘密武器：12個故事以一對一服務

為民服務的過程有苦辣也有酸甜，亦有許多感動的情結。本館同仁在服務中，記錄與讀者的互動，成為簡單的小故事，包括感謝、傾聽、夢想、創意、分享、多元、思念、擁抱、甘甜、約定、堅持、正義等精選12則的內容與民衆分享，獲得許多民衆的熱情回饋。我們相信：服務沒有終點、創新沒有界限，服務沒有最好、只有更好！今年獲得服務品質獎的肯定只是個起點，未來我們將更具備信心，廣化並深化讀者服務，專注圖書館永續經營。

另外現場導覽的還有iPad、簡報、名人道晚安等。每位接待主管都能了解並回答全館重要資訊。本館也與國立科學博物館互評電話禮儀，做為改進依據。另外也注意神秘客的造訪，戰戰兢兢做好每次的讀者問題與答覆。

### 玖、本館立基—全員參與、共創歷史

逐漸踩穩腳步的當下，回顧過去一年，民國101年為本館極具歷史意義的一年。

- 一、配合政府組織改造更名為「國立公共資訊圖書館，簡稱國資圖」，相關行政作業完成無縫接軌並順利合併省政府圖書館，展現本館同仁們的細心與謹慎。
- 二、館舍搬遷僅以短短4個月完成所有作業，極致發揮本館同仁們團結合作有效率的一面，並快速恢復民衆閱讀及資訊存取的權益。

- 三、5月15日至6月2日開館前試營運作業，傾聽民衆對新館的建議，力求各項環境措施盡善盡美，奠基本館以讀者為本的服務場域與精神。
- 四、6月3日至12月底近半年的時間，實體館舍湧入200萬讀者人次、數位入館人次高達231萬，全館同仁勞心勞力，在館舍擴大6倍但人力不足的情況下，堅持服務不打折。
- 五、本館秉持著「讀者在哪裡、我們就到哪裡」的精神，深入全國偏鄉，免費「到府、到局、到校」分享數位資源及推動閱讀，保障民衆學習與存取資訊的權益，體現社會應有的公平正義。

## 拾、得獎感言

本館很榮幸在組改後第一次參加評獎，就獲得政府服務品質獎委員們青睞，過去，本館曾榮獲兩次「行政院服務品質獎」：第一屆係以省立臺中圖書館之名獲得「整體獎」，第三屆係以國立臺中圖書館之名獲得「便捷服務程序獎」。我們想跟其他單位分享的是：得獎的滋味是美好的，唯有平時對民衆要關心、服務要細心、參獎要用心，再加上各方面的付出與努力，即是得獎的基本要點。以下茲分享幾點本館為參獎所做的準備：

### （一）運用PDCA 品質管理循環

P－計畫（Plan），D－執行（Do），C－檢核（Check），A－行動（Action），B－標竿學習（Benchmarking）。每一項的創新服務，均需思考是否符合PDCA的管理機制。

## (二) 集思廣益，創新思維

全員參與提供創新點子，票選最有創意口號或精神指標，最後以「REAL@your library」、「虛實合一、一如親臨」作為創新口號。除了採用企業識別系統(CIS)的概念以統整全館識別之外，更打造4隻吉祥物與1隻運書機器人，引發民衆好奇與興趣，創新圖書館形象。



圖9 本館CIS與吉祥物

## (三) 成立任務小組，推展讀者服務

首長對於服務品質特別重視，由館長擔任總召集人，成立各種任務小組，不定期召開會議檢討及改進。

## (四) 成立品管圈，實現團隊合作

為因應新館搬遷及相關業務，成立跨科室工作小組，包括：新館營運服務管理規劃小組、新館行政區及公共區域營運規畫小組、新館搬遷計畫小組、中興分館營運規劃小組、人員及業務移撥小

組、行銷服務小組、數位資源推廣小組、網站規劃與維運小組、館史規劃小組、檔案管理小組及輿情小組等11種。針對為民服務各層面，提出便民措施及改進建議，透過品管圈活動之參與，培養同仁品質意識提升工作士氣，在不斷改善、創新下，追求全面高品質之為民服務。

#### （五）專業輔導，事半功倍

教育部不但成立「服務品質獎輔導小組」，訂定輔導計畫，負責輔導作業，並遴聘專家學者擔任輔導，積極實地輔導本館參獎事宜。針對委員所提的問題及缺失，確實做到檢討與改善，以達到提昇服務品質的實效。

#### （六）破釜沉舟，眾志成城

全館同仁上下一心，全力投入，同舟共濟相扶持，得獎必定勝券在握。

#### （七）「要做，就一次做好」的決心

首長親自參與決策及指導，全體同仁上下一心，分工合作，抱持著「要做，就一次做好」的決心，爭取公部門的「奧斯卡獎」，將其視為公部門的最高榮譽。

#### 參考文獻

行政院研究考核委員會。（2013）。

『第五屆「政府服務品質獎」評獎作業說明會活動紀實，

<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4538774&ctNode=12231&mp=100>

（檢索日期：102年6月5日）』



# 以績效評估證明公共圖書館的價值

柯皓仁

國立臺灣師範大學教授兼圖書資訊學研究所所長、圖書館館長

## 一、圖書館績效評估

近年來，由於整體社會環境的改變，圖書館的母機構、上級單位、甚至整個社會都要求圖書館能夠陳述其服務和資源的重要性與必要性、提供證據說明圖書館服務和資源的使用情形，以及證明圖書館服務和資源對讀者、社區與社會的價值與影響(Bertot & McClure, 2003)。在這樣的大環境下，圖書館必須運用績效評估(Performance Measurement)方法與工具省視行政與服務品質，並發揮輔助決策的功能，做為圖書館內部決策、服務品質評定、經費與人力資源分配的依據，更能向讀者、母機構及上級單位展現圖書館服務的成果(張淑惠，1994)。

Poll & Boekhorst (2007)將圖書館績效評估定義為收集統計等資料用以描述與衡量圖書館的表現，將圖書館的表現和其任務及目標加以比較，以評估圖書館是否能有效且有效率地提供服務。他們認為可以從投入(Input)、產出(Output)、成效(Impact/Outcome)三層面來評估圖書館績效(圖1)，分述如下：

一、投入：評估圖書館投入資源與服務的基礎建設情形，包含經費、人員、館藏(紙本或電子)、空間、設備等。

- 二、產出：評估圖書館資源與服務的使用情形，包含借閱量、到館人次、下載次數等。
- 三、成效：評估圖書館資源與服務是否為讀者帶來在技能、知識、或行為等方面的改變。

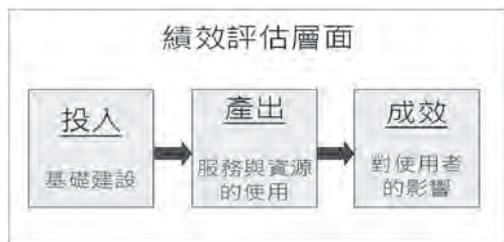


圖1 績效評估層面

資料來源：Poll, R. & Boekhorst, P. te (2007). *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in libraries* (IFLA publications, 127). (2nd Rev. ed.). Munchen, Germany: K.G. Saur.

圖書館績效評估能夠幫助圖書館有效掌握館內各項資源的運用，達到與維持圖書館的營運與服務目標，從而改善服務品質，自我提升，甚至有利於圖書館爭取所需的經費與資源(楊美華，1989；盧秀菊，2003；柯皓仁、蔡欣如，2012)。

## 二、圖書館績效評估指標

建立績效評估指標是圖書館能否有效進行績效評估的關鍵要素之一。ISO 11620將績效評估指標定義為「由圖書館統計及相關資料衍生而來的數值、符號或口語表述，用以描繪圖書館的表現」(ISO 11620, 2008)。圖書館透過同一套指標來長期評估績效，將有助於發現問題

與檢視評估之過程(Poll, 2007)。ISO 11620並指出制定績效評估指標時必須考量下列要素：(1) 提供有用資訊(informative)：有助於辨識問題與採取可能行動；(2) 可靠(reliable)：在相同環境下實施可產生相同結果；(3) 有效(valid)：可有效衡量欲評估的業務或服務；(4) 適當(appropriate)：與圖書館作業程序和工作環境相匹配；(5) 實際可行(practical)：容易使用與了解，可在付出合理的努力代價下達成；(6) 可比較(comparable)：允許相似任務、結構、讀者群的圖書館進行比較(ISO 11620, 2008)。國際標準組織(International Organization for Standardization, ISO)已制定有圖書館績效評估指標標準(ISO 11620, 2008)，國際圖書館協會聯盟IFLA出版有績效評估指標指引手冊(Poll & Boekhorst, 2007)，我國則是在2012年4月23日公布圖書館績效評估國家標準(經濟部標準檢驗局，2012)。前述三項績效評估指標標準與指引皆採用平衡計分卡模式將績效評估指標歸類，且其中所定義的績效評估指標絕大多數為量化指標。

為使國內大學圖書館在實施績效評估時得以依循，作者於99-100年執行行政院國家科學委員會(以下簡稱國科會)專題研究計畫《圖書館績效評估之研究》(NSC99-2410-H-003-106-MY2)。該計畫首先針對ISO 11620 (2008)圖書館績效評估指標標準、IFLA 圖書館績效評估指標(Poll & Boekhorst, 2007)、德國 BIX (Der Bibliotheksindex)學術圖書館標竿計畫之績效評估指標(BIX, 2010)，以及國內大專校院圖書館共同評鑑項目(陳雪華，2009)等四套指標進行整合與比較，再透過德菲法、問卷調查、訪談等多種研究方法，採平衡計分卡模式，將大學圖書館績效評估指標歸納為「資源與基礎建設」、「使用」、「效率」與「潛力與發

展」等四大構面共59項指標(表 1、表 2)，又從中根據德菲法與問卷調查訂定績效評估重點指標(王怡璇、劉宜臻、柯皓仁，2012；柯皓仁、蔡欣如，2012)。大抵而言，「資源與基礎建設」、「效率」和「潛力與發展」屬於「投入」層面，「使用」屬於「產出」層面。該59項指標雖主要是針對大學圖書館，但因ISO 11620 (2008)圖書館績效評估指標標準和IFLA 圖書館績效評估指標(Poll & Boekhorst, 2007)的原始設計適用於各類型圖書館，因此對公共圖書館仍有重要的參考價值。

表 1 大學圖書館績效評估指標：資源與基礎建設構面、使用構面

指標項目—資源與基礎建設	指標項目—使用
A.01 人均使用區域	B.01 有效讀者比率
A.02 人均席位	B.02 外部有效讀者比率
A.03 人均公用電腦數	B.03 讀者滿意度
A.04 人均公用電腦可用時數	B.04 人均圖書館拜訪次數
A.05 開放時間	B.05 席位使用率
A.06 人均資訊供應費用	B.06 公用電腦使用率
A.07 需求館藏之可得性	B.07 人均內容單元下載次數
A.08 主題目錄搜尋成功率	B.08 館藏使用率
A.09 立即可得性	B.09 人均館內館藏使用量
A.10 人均獲配館藏量	B.10 未被使用的館藏比率
A.11 人均獲配館藏年增量	B.11 人均借閱冊數
A.12 被拒連線次數比率	B.12 外部讀者借閱比率
A.13 館際互借外來申請件與對外申請件的比率	B.13 人均訓練課程參與次數
A.14 館際互借外來申請件成功比率	B.14 人均參考問題數
A.15 人均館員數	B.15 以電子化方式提出資訊需求之比率
A.16 人均獲配讀者服務館員	B.16 人均活動參與次數
A.17 圖書館專業人員與館員總數的比率	
A.18 讀者服務館員與館員總數的比率	
A.19 首頁直接取用	

表 2 大學圖書館績效評估指標：效率構面、潛力與發展構面

指標項目－效率	指標項目－潛力與發展
C.01 每位有效讀者的平均成本	D.01 電子化館藏採訪支出比率
C.02 每次到館的平均成本	D.02 提供與發展電子化服務的館員比率
C.03 採訪成本與館員成本的比率	D.03 每位館員參與訓練課程的平均時數
C.04 每次使用的平均成本	D.04 母機構分配給圖書館的資金比率
C.05 每次借閱的平均成本	D.05 由特別補助或自給收入的資金比率
C.06 每次資料庫連線的平均成本	D.06 館藏支出比率
C.07 每次下載的平均成本	D.07 人力支出比率
C.08 每份文獻處理的平均館員成本	D.08 其他業務支出比率
C.09 採訪速度	
C.10 媒體處理速度	
C.11 媒體處理時之館員生產力	
C.12 閉架館藏調閱時間之中位數	
C.13 館際互借外來申請件處理速度	
C.14 館際互借對外申請件處理速度	
C.15 參考問題回覆滿足率	
C.16 上架正確性	

### 三、公共圖書館成效評估

#### (一) 圖書館成效評估概念

傳統上，圖書館多從投入、產出二層面來評估績效，例如作者所執行的國科會專題研究計畫《圖書館績效評估之研究》(NSC99-2410-H-003-106-MY2)、圖書館績效評估指標標準ISO11620 (2008)、德國 BIX 計畫之績效評估指標(BIX, 2010)等皆是以這二層面為衡量重點。換言之，傳統上圖書館績效評估乃是評估圖書館在投入資源與服務後，讀者對資源與服務的使用情形，並了解讀者對圖書館資源與服務品質的滿意

程度。儘管該等評估能展現讀者利用圖書館的情況，但並不足以評量讀者使用圖書館服務後的效果。因此，近年來，圖書館績效評估逐漸從「圖書館提供了哪些資源與服務來達成圖書館設定的目標」轉向「圖書館提供的資源與服務導致讀者有何改變」，亦即從成效層面來評估圖書館的績效。

公共圖書館是地方的資訊中心，提供所有形式的資訊與知識，促進個人及社團終身學習、獨立判斷及文化發展(UNESCO, 1994)。公共圖書館的核心服務理念在於不論年齡、種族、性別、宗教、國籍、語言、社會地位等因素，皆能讓所有人平等取用資訊。公共圖書館的主要目的乃在於提供多元類型的設施、資源與服務，以符合個人或團體在正規與非正規教育、資訊與個人發展的需求(Clubb, 2009)。國際圖書館協會聯盟與聯合國教科文組織的《公共圖書館宣言》(UNESCO, 1994)列舉了12項公共圖書館的使命與任務，並可歸納為資訊、素養、教育、文化、休閒等五大類。值得省思的是，當公共圖書館實踐了上述的使用與任務後，究竟對民衆在資訊、素養、教育、文化、休閒等方面有何影響呢？

公共圖書館的績效評估在近年來逐漸獲得重視，畢竟身處於一個要求「可歸責性(accountability)」的時代，公共圖書館必須向社區與整個社會證明其存在的價值。尤其隨著媒體、資訊及通訊的數位化，民衆尋求及使用資訊的樣態已較以往不同，再加上近年來全球經濟衰退，無論是地方或中央政府面臨削減預算的難題時，常會以公共圖書館做為優先刪減的對象。以美國為例，在一項針對2011-2012年美國公共圖書館經

費和科技取用的研究報告中指出，有23州州政府在2011-2012年削減公共圖書館的經費，這也是連續第三年美國有超過40%的州政府削減公共圖書館經費；除此之外，有56.7%的公共圖書館回報她們的經費遭到刪減或維持同樣水準(American Libraries, 2012; Hoffman, Bertot & Davis, 2012)。在此氛圍中，公共圖書館必須證明其對民衆與社會的價值，因此，除了透過投入和產出二層面的績效評估外，更需要提出一套評估公共圖書館服務品質與成效的機制。

「成效」，代表讀者在 استخدام 圖書館後，對其技能、知識或行為所帶來的改變。圖書館對讀者究竟有何「成效」呢？短期來說，是單次的到訪圖書館可能讓讀者找到相關資訊、解決特定問題、節省工作的時間、獲得搜尋技能等；長期來看，則可提升讀者的知識素養、獲得學術或專業成功、改變讀者對待事物或議題的動機、態度和行為。換言之，圖書館對讀者的成效可能包含了知識、資訊素養、民主參與、學術或專業、社會融入、終身學習、個人福利等方面的影響。讀者從圖書館獲得的成效或影響可以用金字塔來看待，首先影響了讀者的認知(知識取得)、繼而改變讀者的態度與觀點、最後則是影響讀者的行為。彙整相關研究(Huysmans & Oomes, 2012; Bertot & McClure, 2003)，圖書館對讀者具有多種類型的成效，包含：

- 一、經濟成效：讓使用者改善經濟情況、成功求職、成功創業。
- 二、學習成效：引導使用者終身學習、取用多元資訊資源、發展資訊素養技能、發展科技技能。

- 三、研究成效：協助使用者撰寫計畫書、獲得獎助、出版。
- 四、資訊交換成效：協助使用者更了解政府措施、與遠方的家族成員聯繫、獲得關於其他國家的資訊。
- 五、文化成效：引導使用者賞析藝術、歷史、音樂，進而尊重多元文化。
- 六、社區成效：在此所謂社區可能包含學校、地方鄰里、城市、國家，甚至是虛擬社群。圖書館在社區方面的成效為改善社區成員的生活品質、影響社區成員對某項服務或政策的態度。

Bertot & McClure (2003)指出成效評估對其他領域來說或許並非新課題，但是對圖書館理論與實務界來說仍是一項很新的議題，他們在彙整多位學者專家的見解後，將成效評估的概念歸納如下：

- 一、「成效」包含使用者(團體、機構)在使用圖書館資源與服務後所獲得的影響、助益或改變。
- 二、圖書館必須先設定其使命、目標與任務，根據此使命與目標投入相關的基礎建設，因而產生特定資源與服務，最後方能評估此特定資源與服務的「成效」。
- 三、成效評估包含評量與證明圖書館提供的資源與服務滿足圖書館自身設定(或圖書館所服務社群與社會加諸於圖書館)的「成效」。

圖書館成效評估的探討一般可分為兩種類型，第一種是針對圖書館的特定計畫(如特色館藏發展、BookStart閱讀起步走活動等)評估其影響，例如圖書館針對銀髮族的網路課程提升了銀髮族使用網路的能力，進而促進了銀髮族與兒孫的溝通；第二種則是廣泛探討使用圖書館後對讀者在生活中各方面的影響。

## (二) 公共圖書館成效評估方法

圖書館成效評估可分為兩種(Poll & Boekhorst, 2007)，第一種稱為「軟性(soft)」評估，採用問卷調查、訪談、焦點團體等方式進行，用以衡量圖書館使用者及非使用者的經驗和觀點，包含：

- 一、使用圖書館服務的直接助益(如完成家庭作業)；
- 二、使用圖書館的潛在助益(如提昇理財知識)；
- 三、圖書館對個人與社會的潛在影響(如促進資訊的自由取用、形塑書香文化社會)；
- 四、圖書館對後代使用者的潛在價值(如重要文化資產的保存)。

之所以稱之為「軟性」評估，乃是因為其所瞭解的是圖書館使用者及非使用者所主觀認知的影響(perceived impact)。軟性成效評估常用在公共圖書館，以彰顯公共圖書館的社會價值與重要性。此外，軟性成效評估也常被用在前述第二種類型的圖書館成效評估。

第二種成效評估則是企圖獲得使用者知能或行為改變的具體證據，並探索使用圖書館和個人知能或行為改變間的關聯性，所採用的方法包含：(1)以測驗評估使用者在接受圖書館教育訓練課程前後的技能改變、(2)工作效能追蹤、(3)資料探勘、(4)參與觀察、(5)長期追蹤作業或論文中引用文獻的樣態、(6)探索學習成就與圖書館使用情形間的關聯(Poll & Boekhorst, 2007)。一般而言，此種成效評估較常用在前述第一種類型的圖書館成效評估。

### (三) 公共圖書館成效評估案例

以下以美國、芬蘭、挪威、澳洲、非洲、加拿大為例，說明國外曾進行過的公共圖書館成效評估案例。

#### 1. 美國

自2009年以來，美國面臨嚴重經濟衰退，近1/3美國14歲以上的民衆利用圖書館電腦上網，貧窮人口也更加仰賴這些服務。但近年來，許多州的公共圖書館因為國家經濟的關係，面臨預算削減，因此陷入需求增加，但資源/預算減少的困境。有鑑於此，Becker, Crandall, Fisher, Kinney, Landry & Rocha (2010)乃針對公共圖書館所提供的電腦設備與網路使用情形、民衆為何及如何利用圖書館的電腦與網路服務，以及圖書館電腦與網路服務對民衆生活的影響等三方面進行調查，期能讓政府當局了解公共圖書館電腦設備與網路的服務成效。

該研究採用多種研究方法進行，包含：(1) 全國電話調查3,176位民衆；(2) 針對400所公共圖書館的讀者進行網路問卷調查，共回收44,881份；(3) 訪問包含讀者、非讀者、工作人員、行政人員、經費補助單位、社區機構在內的319人。研究主要發現如下：

- 一、無論讀者的年齡、收入、種族、教育程度，或者家中有無電腦和網路等因素，全國有一半的讀者到公共圖書館都會使用網路服務 (Internet access)。
- 二、使用圖書館電腦的主要用途：建立和維護社會關係(60%)、教育(42%)、就業(40%)、醫療與保健(37%)、政府和法律相關服務與

資訊(34%)、參與社區生活(33%)、管理(個人/家中)財務(25%)、了解企業資訊及活動(7%)。

## 2.芬蘭

Vakkari & Serola (2012)針對15~79歲的芬蘭民衆以分層隨機抽樣調查公共圖書館在芬蘭民衆生活中的影響以及公共圖書館的社會定位，有效回收樣本為1000份(回收率16.7%)。調查顯示，芬蘭民衆認為公共圖書館在22種生活範圍有所影響，該研究並將此22種生活範圍歸納為三種主要的影響面向，分別為：日常活動(everyday activities)、人文愛好(cultural interests)、職業(career)，而公共圖書館的對民衆的成效會受教育程度、性別、年紀等因素的影響：

- 一、教育程度較低者，從圖書館獲得的幫助多屬於「日常活動」，而教育程度較高者，則在人文愛好和職業方面獲得較多支持。
- 二、女性從人文愛好和職業方面所獲得的助益多於男性。
- 三、中年人從圖書館得到關於日常活動的助益，比其他年齡層高。
- 四、越年輕的讀者，從圖書館獲得關於人文愛好跟職業方面的協助越多。

## 3.挪威

Aabø, Audunson, & Vårheim (2010)針對挪威公共圖書館作為聚會場所的使用情形、範圍、成效進行研究。該研究認為數位化和多元文化兩大因素，是形塑現在社會的兩大趨勢，數位化增加了參與社群的人數，也開啓了新的溝通方式(公民對政府、公民對公民)，多元文化則提

供不同文化的居民之間有更多的交流。該研究就在這樣的背景下，探討公共圖書館作為一個接納所有族群的機構，是否能夠成為實現這兩大趨勢所帶來之願景的場域。該研究認為一個聚會場所需要具備兩項功能：(1) 促進社會包容(social inclusion)，包含弱勢及少數；(2)達成最低限度的共有價值、規範，及橋接型社會資本。

表3 Aabø, Audunson, & Vårheim(2010)調查地區的政經與人口結構概況

社區概況	老舊社區	多元文化社區	中產階級社區
具有一年或以上的大學/大專教育	50%	25%	55%
非西方背景移民	17%	36%	6%
20歲~39歲	53%	28%	25%
16歲以下	12%	26%	21%
政治傾向(投給社會民主和社會主義政黨的比例)	左翼56%	55%	右翼23%

資料來源：Aabø, S., Audunson, R. & Vårheim, A. (2010). How do public libraries function as meeting places? *Library & Information Science Research* 32(1), 16-26.

該研究採用問卷調查法進行，調查對象包含了不同政經與人口結構的三個社區總共750人(各取250人)，三個社區的政經與人口結構概況如表3所示。該研究的主要發現如下：

一、圖書館有六種不同的聚會功能：

(一)類似廣場的功能，進入門檻低，作為人們接觸不同的人(年齡、文化、族裔等)的場域。

(二)公共領域，可以表達並討論政治或文化議題的地方。

(三)後設會議的場所(meta-meeting place)，用以召開相關會議的籌備會議；或是讓人找到社區內其他聚會場所的相關資訊，並且可以被導引到不同的聚會場所。

(四)和朋友或同事私下聚會的地方。

(五)提供作為一位積極參與的公民所需具備之資訊和知識的地方。

(六)虛擬會議/見面，例如利用圖書館網路與朋友聯繫、加入網路討論。

二、社區參與度在圖書館作為聚會場所的六種功能上，有顯著影響。

三、人口結構對圖書館作為聚會場所的六種功能影響不大，不過有兩個例外：研究發現[低收入、低教育程度讀者]和[高度使用圖書館作為聚會場所]之間的關聯度高。

四、公共圖書館具有使居民產生信任感和橋接型社會資本的影響。

五、影響人們使用圖書館作為聚會場所的因素，主要與社區參與、社區改善狀況、對於社區機構的信任度等三項指標有關，而非受到社區政經和人口結構的影響。

六、在圖書館人們會遇見價值觀、興趣、族裔等跟自己不相同的人，對縮短不同文化、不同價值觀的人們之間的距離，扮演著重要的角色。

七、圖書館使每位來自不同社經背景的人，有平等的機會成為積極公民。

#### 4. 澳洲

澳洲維多利亞州圖書館董事會和該州州立圖書館為了讓決策者和社會大眾了解現代公共圖書館對社區影響範圍的廣度、深度以及其潛在的可能性，增加社區對於公共圖書館服務層面的體認，特進行本項研究。研究採線上問卷、電話調查、焦點團體訪談，調查與訪談範圍涵蓋44所圖書館、238所分館、超過一萬多位民衆。主要研究發現如下(State Library of Victoria, 2005)：

##### 一、圖書館的四項主要貢獻：

- (一)縮短數位落差：提供使用電腦科技產品的管道、機會，善用科技於社區營造。
- (二)營造資訊充足的社區：(1)資訊爆炸的時代，圖書館提供系統性的資訊、知識，圖書館員被視為是值得信賴的資訊專家；(2)公共圖書館提供當地的最新議題；(3)宣傳政府資訊及服務；(4)作為提供全球各地資訊資源的管道。
- (三)舒適的學習環境：提昇閱讀力、提昇識字率；培養個人技能；鼓勵親子閱讀；激發創意與討論；鼓勵成人繼續教育；學生學習後盾。
- (四)建立社會資本：聚集來自不同社會階層的讀者；理解包容不同觀點及文化，接納多元；建立社區認同感，連結過去、現在、未來；建立與政府間的橋樑；鼓勵跨社區的合作。

二、社會大眾對公共圖書館的看法：無論是圖書館讀者或是非讀者，皆認為公共圖書館提供了一個安全、舒適、中立的環境。

三、圖書館協助社區激發潛能：公共圖書館的任務與政府部門在維多利亞州的政策—創造活力、自信的社區—有莫大的助益。由於公共圖書館的易接近、滿足需求、知名度、使用率、多元資源等特性，都有助於社區的永續發展。

至於另一項針對澳洲新南威爾斯州的研究則以文獻探討、問卷調查、深度訪談等方式探討該州公共圖書館如何維繫社區的社會、文化、環境，以及後續的經濟貢獻。深度訪談的對象包含公共圖書館經營者、地方政府相關人員、與公共圖書館建立夥伴關係的團體負責人；問卷調查的對象除了針對10所圖書館各發放200份問卷外，尚隨機挑選各研究案例區域的受試者以郵件發送問卷共200份。主要研究發現如下(Library Council of New South Wales, 2008)：

一、公共圖書館對個人的影響：包含提高生活品質(64.5%)、提高享受個人興趣(47.8%)、協助取得其他地方無法取得的資訊(45.6%)、促進個人終生學習(41.9%)等。

二、公共圖書館對社區的影響：(1) 80%以上的民衆認為公共圖書館提供了安全舒適的環境、支援教育設備、促進終生學習、鼓勵可信賴的社會行為、保障使用網路的機會、提倡識字率及電腦能力等。(2) 60%~80%的民衆認為公共圖書館支持當地文化藝術、提供法律及健康資訊、提供發展知識經濟的基礎、聚會場所等。(3)

低於50%的民衆認為公共圖書館有效達成政府服務的提供者、吸引企業投資社區、提高當地房地產價值。

三、公共圖書館所扮演的角色則遍及社會、文化、經濟、環境等層面：

(一)社會層面：提供安全、和諧的環境，確保弱勢者可以免費且平等使用資源，維持及提高識字率等。

(二)文化層面：館員為當地文化協調委員；為當地作家舉辦藝文活動、多元文化及藝術表演；與各機構合作推廣活動等。

(三)經濟層面：降低讀者的花費；提供求職者蒐集工作資料、撰寫履歷；提供圖書館就業機會、支持當地企業等。

(四)環境層面：資源分享、減少浪費；舉辦展覽、書展、資訊專區宣傳環保概念；以身作則使用二手紙、無塑膠袋環境、利用太陽能等。

四、該研究亦以假設市場評估法(Contingent Valuation Method)評估該州公共圖書館的經濟價值，研究發現讀者平均願意支付每年\$58.20的費用，而2003-2005公共圖書館的花費，每人實際支付(稅)為\$42.73；此外，讀者自評從圖書館所獲得的經濟利益是公共圖書館年度投注經費的4.24倍。

### 5.非洲

Elbert, Fuegi & Lipeikaite (2012)調查非洲六個國家(衣索比亞、迦納、肯亞、坦尚尼亞、烏干達、辛巴威)中，政府機構中與公共圖書館有關的利害關係者和一般民衆(包含非圖書館用戶)對於公共圖書館的看

法，期能透過該研究找出鼓勵政府機構的利害關係者支持公共圖書館的方式，並作為日後圖書館改善經營或推廣的參考依據。

該研究採用問卷調查和深度訪談兩種方式進行，問卷調查的對象包含公共圖書館讀者(2,000位)與非讀者(1,201位)、館員(283位)、地方官員(278位)；深度訪談則是針對112位國家層級的利害關係者進行(包含部會及局處官員、國家媒體人員)。主要研究發現如下：

一、多數調查與訪談對象對公共圖書館主要觀感包含：

(一)對公共圖書館持正面觀感，無論對個人或整體社會皆有助益。

(二)公共圖書館主要提供與學習相關的資訊，因而可視為是教育過程的延伸。

(三)對公共圖書館館員在執行傳統業務的職能表示滿意，然而認為在提供科技運用的相關職能方面有待加強。

(四)公共圖書館除了扮演提供資訊的角色外，需更加投入社區相關事務，如：促進社區民衆與健康、農業、文化、企業間的互動。

二、圖書館讀者及非讀者受到教育程度、年齡和性別的影響。圖書館讀者的教育程度較非讀者高，年齡多介於16~30之間(87%)，男性(70%)多於女性，且大多單身(80%)。

三、民衆認為圖書館的主要功能仍以傳統的借還書為主，但圖書館員表示亦有不少人尋求館員的諮詢協助。

四、圖書館被認為是學習的良好環境，在「教育」功能上扮演重要角色。可提高識字率(減少文盲)、提供個人或社區健康資訊、對於農業亦有幫助。

五、研究的三個主要對象/團體，皆肯定公共圖書館的價值。無論是讀者、非讀者，官員們(無論是否曾為圖書館募款/出資)，皆肯定公共圖書館的價值。

六、公共圖書館的主要問題有：缺乏科技/電腦設備、缺乏最新資訊、館藏不足、館藏書籍老舊、空間有限等。

### 6.加拿大

Fitch & Warner (1998)採用文獻分析，歸納指出公共圖書館在許多層面都扮演著重要的角色，若是減少圖書館的資金，恐怕會帶來負面的影響，而其影響範圍不僅限於公共圖書館工作人員，也會擴展至全國人民。有鑑於此，該研究認為公共圖書館的經營維護必須要有穩定的資金，才能使公共圖書館保持高品質的服務。

該研究將公共圖書館的貢獻歸納為經濟、文化、學習、科技等四方面，其中文化、學習、科技的層面，也會進一步影響加拿大的經濟。

在經濟方面，隨著近年來預算削減，加上通貨膨脹，使得公共圖書館在開放時間、人事、採購等上受到波及，進而影響整體的服務表現。此外，公共圖書館為社區帶來的經濟效益往往被忽略。該研究指出公共圖書館是具有成本效益的資訊提供者，能為企業及個人節省時間及金錢，做出更好的決策。

在文化方面，公共圖書館扮演著支持文化事業發展的重要角色。除了與出版事業的密切連結外，亦與唱片、影片或電腦產品方面建立供需關係，對於相關產業在於創作、生產、以及宣傳上，公共圖書館都有著

莫大的影響。在文化保存及延續方面，公共圖書館不僅收藏加拿大人的創作，同時也盡力宣傳文化創作，確保加拿大文化的持續發展。無論種族與社會階級，所有加拿大公民都能使用公共圖書館，並取得各資訊、資源，是民主發展中重要的一環。

在學習方面，公共圖書館能夠協助提高資訊素養，除此之外，在孩童、學生及終身學習上，公共圖書館都可培養閱讀力及提昇理解能力，提高公民素質。以長遠來看，具有高度的公民素質能夠提高加拿大未來的經濟實力及競爭力。

在科技方面，公共圖書館保障了每個人都有使用電腦、網路等科技的機會。

#### 四、結語

績效評估是公共圖書館衡量服務品質良窳的利器，透過長期持續的績效評估有助於公共圖書館自我改善、向上提升。為了有效實施績效評估，建立績效評估指標是重要關鍵之一，作者曾提出59項大學圖書館績效評估指標，公共圖書館可參考該等指標，選其適當者運用之。

再者，目前圖書館績效評估多從投入和產出二層面來評估績效，鮮少進行成效評估。所謂「成效」，乃代表讀者在使用圖書館後，對其技能、知識或行為所帶來的改變，近年來成效評估在圖書館界逐漸受到重視。本文說明了圖書館成效評估的概念與方法，並舉美國和芬蘭等國實際進行公共圖書館成效評估的案例，期能做為國內公共圖書館實施成效評估的參考。

## 致謝

本研究為行政院國家科學委員會專題研究計畫「圖書館績效評估之研究」(計畫編號：NSC99-2410-H-003-106-MY2)之部分成果。

## 參考文獻

- Aabø, S., Audunson, R. & Vårheim, A. (2010). How do public libraries function as meeting places? *Library & Information Science Research* 32(1), 16-26.
- American Libraries (2012). The 2012 state of America's libraries—A report from the American Library Association. Available at: <http://www.ala.org/news/sites/ala.org.news/files/content/StateofAmericasLibrariesReport2012Finalwithcover.pdf>.
- Becker, S. Crandall, M. D., Fisher, K. E., Kinney, B., Landry, C. & Rocha, A. (2010). Opportunity for all. How the American public benefits from Internet Access at U. S. Libraries (IMLS-2010-RES-01). Institute of Museum and Library Services. Washington, D. C. Available at: <http://www.ims.gov/assets/1/AssetManager/OpportunityForAll.pdf>.
- Bertot, J. C. & McClure, C. R. (2003). Outcomes assessment in the networked environment: Research questions, issues, considerations, and moving forward. *Library Trends*, 51(4), 590-613.

- BIX (2010). BIX – The library index (Basic information in English – Working paper). Available at: [http://www.bix-bibliotheksindex.de/uploads/tx\\_sbdownloader/bix\\_english\\_2010\\_01.pdf](http://www.bix-bibliotheksindex.de/uploads/tx_sbdownloader/bix_english_2010_01.pdf).
- Clubb, B. H. (2009). Public libraries. In M. J. Bates, & M. N. Maack (Eds.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences* (3rd ed.), (pp. 4347-4366). New York: CRC Press.
- Hoffman, J., Bertot, J. C. & Davis, D. M. (2012). Libraries Connect Communities: Public Library Funding & Technology Access Study 2011-2012. Digital supplement of *American Libraries* magazine, June 2012. Available at: <http://viewer.zmags.com/publication/4673a369>.
- Elbert, M., Fuegi, D. & Lipeikaite, U. (2012). Perceptions of public libraries in Africa. *Ariadne*. Available at: <http://www.ariadne.ac.uk/issue68/elbert-et-al>.
- Fitch, L. & Warner, J. (1998). Dividends: the value of public libraries in Canada. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 11(3), 158-179.
- Huysmans, F. & Oomes, M. (2012). Measuring the public library's societal value: a methodological research program. *World Library and Information Congress: 78th IFLA General Conference and Assembly*. 11-17 August, Helsinki, Finland. Available at: <http://conference.ifla.org/past/ifla78/76-huysmans-en.pdf>.

ISO 11620 (2008). Information and documentation: Library performance indicators. International Organization for Standardization, Geneva.

Library Council of New South Wales (2008). Enriching communities: The value of libraries in New South Wales. Sydney: Library Council of New South Wales. Available at: [http://www.sl.nsw.gov.au/services/public\\_libraries/publications/docs/enriching\\_communities.pdf](http://www.sl.nsw.gov.au/services/public_libraries/publications/docs/enriching_communities.pdf).

Poll, R., & Boekhorst, P. te (2007). Measuring quality: International guidelines for performance measurement in libraries (IFLA publications, 127) . (2nd Rev. ed.). Munchen, Germany: K.G. Saur.

Poll, R.(2007). Benchmarking with quality indicators: National projects. Performance Measurement and Metrics, 8(1), 41-53.

State Library of Victoria (2005). Libraries building communities. Available at: [http://www2.slv.vic.gov.au/about/information/publications/policies\\_reports/plu\\_lbc.html](http://www2.slv.vic.gov.au/about/information/publications/policies_reports/plu_lbc.html).

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

Vakkari, P. & Serola, S. (2012). Perceived outcomes of public libraries. Library & Information Science Research, 34(1), 37-44.

- 王怡璇、劉宜臻、柯皓仁(2012)。大學圖書館績效評估指標之研究。圖書館學與資訊科學，38(1)，43-64。
- 柯皓仁、蔡欣如(2012)。大專校院圖書館績效評估指標可行性之研究。2012年第十一屆海峽兩岸圖書資訊學學術研討會論文集A輯，1-14。
- 張淑惠(1994)。圖書館績效評估之研究。臺北市：漢美。
- 陳雪華(2009)。大專校院圖書館評鑑工作小組執行成果報告。檢自：[http://www.ilca.org.tw/sites/all/doc/20090717\\_final.pdf](http://www.ilca.org.tw/sites/all/doc/20090717_final.pdf)。
- 楊美華(1989)。大學圖書館之經營理念。臺北市：臺灣學生書局。
- 經濟部標準檢驗局(2012)。資訊與文獻--圖書館績效指標(中華民國國家標準CNS15543)。臺北市：經濟部標準檢驗局。
- 盧秀菊(2003)。圖書館之績效評估。中國圖書館學會會報，71，1-19。



# 新時代圖書館大未來

林泰宏

淡江大學覺生紀念圖書館數位資訊組編審兼組長

因為未來的不可知，所以「圖書館的未來」一直是一個很熱門的議題，特別是網際網路所帶來的衝擊，讓一般民衆資訊取得更容易，圖書館存在的必要性因此受到挑戰。圖書館（員）面對這樣的變化，並不是坐以待斃，而是進一步了解圖書館的強項以及社會的需求，從而提供民衆所需的服務，證明圖書館存在的價值。

然而圖書館身處在一個龐大的機構體系裡，在組織及服務的調整及變革上無法即時反應外在環境的變動，因此我們必需要能夠預見（測）未來數年外部環境的發展趨勢，適時調整及因應，以便能塑造出未來圖書館的樣貌。

本文試著從「科技發展」、「人口老化」、「經費來源」、「使用者習慣」等四個面向來檢視外在環境目前及未來幾年會有的變化趨勢，進而觀察圖書館可能因應的方式。

## 未來趨勢觀察

### 一、科技發展：

資訊科技變革所影響的領域遍及各行各業，圖書館做為資料的保存、購買、提供、諮詢者等角色，以及資訊設備服務上，各方面都感受到前所未有的壓力。在經歷Web 2.0的洗禮後，以網際網路做為基礎的各項技術發展深深的影響著未來圖書館。圖1就網路、資料、硬體等方面列出幾項重要的科技因素，影響層面相當廣泛且深遠。這些因素對圖書館所帶來的改變稍後會再詳述。

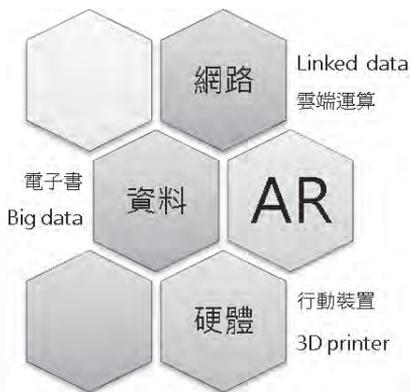


圖1 影響未來圖書館的科技因素

### 二、人口老化

圖書館所提供的服務內容會因服務對象的特性而有所不同，例如在移民較多的城市裡，公共圖書館多半會針對新移民提供語言、生活、及文化上的資源及課程。但當城市或國家的人口結構在改變時，圖書館是不是也應逐步調整服務內容及館藏內容。

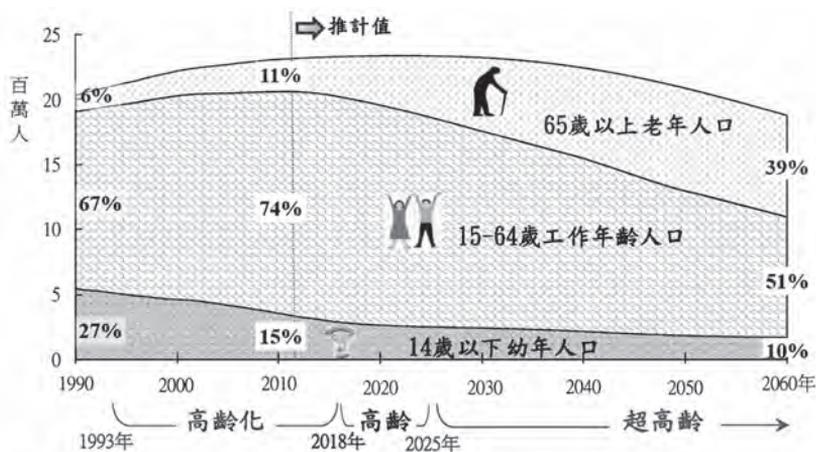


圖2 人口結構變動趨勢

根據經建會於民國101年的簡報資料顯示（見圖2），台灣在2018年便已進入高齡社會，並且逐年快速增加（行政院經濟建設委員會，2012）。圖書館是否已準備好增加高齡社會相關的資源和服務，例如終生學習、醫療相關服務，甚至在硬體安全措施加以改善？

### 三、經費來源

在歷經2008年全球金融風暴後，美國至今仍有許多圖書館因為預算刪減而關門，公共圖書館系統的平均營運總支出仍為負成長（見圖3）。我國圖書館的情況雖沒有如美國的嚴峻，但在預算上想要保持原有的水準也是相當有挑戰性。如何因應未來景氣循環變化加速所帶來的預算衝擊，同時又要面對不景氣時更多民衆使用圖書館服務，將成為未來圖書館的一大考驗。

**FIGURE B-1: PUBLIC LIBRARY SYSTEMS AVERAGE TOTAL OPERATING EXPENDITURES CHANGE FY2008 TO FY2013**

	FY2008- 2009	FY2009- 2010	FY2010- 2011	FY2011- 2012	FY2012-2013 (anticipated)
Reported average total change, all funding sources	5.0%	-41.8%	-3.8%	-2.4%	-5.3%

圖3 美國公共圖書館系統2008~2013年度平均營運總支出變化  
(Hoffman, Bertot, Davis, 2012)

## 四、使用者習慣改變

在科技、人口、經濟等因素的影響下，人們對資訊取得的方式及習慣已經有所改變，圖書館如何跟得上時代，或者跟得上使用者的腳步也成為一個重要議題。

### 變與不變

前述這些變動因素對今日圖書館所處的環境已經有很大的改變，連我們認為唯一不變的圖書館存在價值都有人在質疑。除此議題外，下面列出幾項圖書館將面對或正在面對的變化。

#### (一) 數位化圖書館將佔上風

自從Google於2004年大規模掃描圖書開始，人們才了解到人類一直以來的線上圖書館夢想是可以實現的。隨後2008年美國12所大學發展出的HathiTrust數位圖書館至今已超過80所學校加入，數位化超過1,000萬冊資料，其中有32%是公共領域（public domain）資料。美國

數位公共圖書館（DPLA）更是在2013年4月正式上線，期望匯集圖書館、檔案館、博物館的資料於單一入口網站，並免費提供資料供教學、研究等應用。

## （二）資料的開放與鏈結

開放資料（Open data）的觀念逐漸獲得認同，已經有不少政府單位將資料數據開放於網路上，任何人只要有興趣都可以加以應用。在國外也有不少圖書館已經開放書目供民衆下載，如大英圖書館在2010年就提供280萬筆書目供下載，德國國家圖書館在2012年也開放1,150萬筆書目，哈佛大學圖書館也釋出1,200萬筆書目。未來公立的公共圖書館都有可能應政府或納稅人的要求開放書目下載。

當各個數據庫資料開放出來，如何讓數據之間彼此鏈結，達到語意網的目的，於是由Tim Berners-Lee所倡議的Linked Data（鏈接資料或關聯數據）就受到相當大的重視，許多開放資料也都符合Linked Data的原則，達到Tim Berners-Lee認為開放資料第5顆星的等級。（Berners-Lee, 2006）



圖4 Linked Open Data 5星等級

Schreur (2012) 談到為何鏈接資料那麼重要：

- 1.開放性的鏈接資料 (Linked Open Data) 可以將訊息放到網路上。
- 2.增加曝光度 (discoverability) 。
- 3.提供對資料的創意創新應用。
- 4.持續對資料加以改進。
- 5.針對機器可處理的資料創建一個儲藏庫。
- 6.打破資料儲存系統之間的藩籬，讓資料可以彼此鏈接應用。
- 7.提供直接取得資料的途徑。

### (三) 新科技產品/服務

新的科技產品及服務雖然帶來一些嶄新的應用，但往往對圖書館原有的作業流程及第一線服務的館員有很大的挑戰，必須做出相對應的改變。下面舉出幾個目前或未來即將碰到的例子：

#### 1.Google眼鏡

Google眼鏡 (Google Glass, 見圖5) 這類穿戴式的設備未來將會越來越普遍，對圖書館及一般民衆都是一種從未有過的體驗。Kroski (2013) 更提出圖書館針對Google眼鏡可能的幾種應用，包括做為圖書館導覽之用、活動過程的錄影、即時的語言翻譯、將文件OCR後讀出以服務視障者等。

但是如果是讀者戴著Google眼鏡到圖書館裡，這可能會是另一種情境了，最讓人擔心的就是隱私權的問題。由於可以不動聲色無預警的錄影，有些場所已經禁止戴有Google眼鏡者進入，例如賭場。圖書館員在面對讀者服務時，肢體動作及言語上都必須更加小心，在保護讀者之間的隱私及安全議題上也有更多的考驗。



圖5 Google眼鏡

## 2. 電子書借閱問題將獲得解決

電子書肯定在未來圖書館會扮演一個極重要的角色，除了原有計價的問題外，如何解決不同的平台，不同的設備、內容格式、標準下造成使用上的困擾，如何在操作上讓下載一本電子書變得更容易，這些都是未來圖書館服務要去克服的。

## 3. 從OCW到MOOCs

若圖書館原本已負責學校開放式課程網站（OpenCourseWare，OCW）的營運，那麼將會面對是否轉型至最近相當熱門的「大規模開放式線上課程」（Massive Open Online Courses，MOOC）。由於MOOC不再只是單向的教材學習，而是轉變為雙向的教學與評量，最後甚至還有證書的授予，更商業化，所牽涉的範疇更廣，這些改變對圖書館來說是相當大的挑戰。

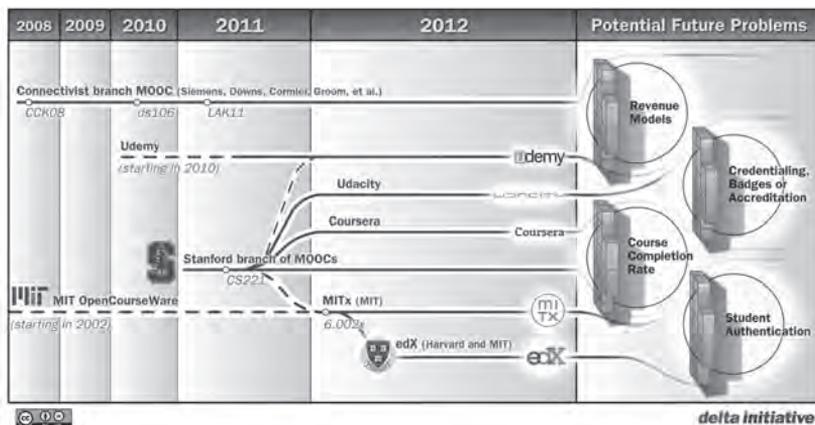


圖6 MOOCs發展背景及時間表，Source: Hill, P. (2013). Four Barriers That MOOCs Must Overcome To Build a Sustainable Model. Retrieved November 3, 2013, from <http://mfeldstein.com/four-barriers-that-moocs-must-overcome-to-become-sustainable-model/>

#### 4.雲端運算改變服務模式

雲端運算談了好幾年，目前在圖書館的應用上主要是探索服務（Discovery Service）及圖書館自動化系統。除了安全疑慮外，將圖書館自動化系統或圖書館管理系統（Library Management System）的整個作業流程都搬到雲端所帶來的改變之大，圖書館在實務及心理層面上都還有很多問題要克服。

以OCLC的WorldShare Management Services (WMS) 為例，從2011年推出至今已經獲得超過240圖書館的採用，目前正在使用中的有150個圖書館。其他的圖書館自動化廠商也陸續將他們的產品雲端化，如Serial Solutions的Intota、Ex Libris的Alma、Innovative Interface的Sierra等。這些產品或服務都會成為未來圖書館在系統升級時的選項，因此勢必要對這些產品發展及使用的趨勢有所了解。

## 5. Mobility & BYOD

由於行動裝置的普及，圖書館在許多方面都必須做出相對應的改變，以提供更優質的服務。

- (1) 建置適合行動裝置使用的網站或服務：例如自適應網頁設計（Responsive web design），網站判斷訪客是以行動裝置瀏覽時，可以呈現出不同於桌上型電腦瀏覽者的畫面。另外也可針對行動裝置開發原生App（native app）或行動網頁（mobile web）。
- (2) 對空間的改變：當讀者都帶著設備進館（Bring your own device, BYOD），圖書館是否還需要那麼多的WebPAC電腦？當電腦減少後空間要如何做運用？另外，行動裝置充電問題最是令館方頭疼，如何兼顧服務與使用者付費問題，又不致使圖書館電費大增，是未來圖書館的一大考驗。

### (四) 空間改造

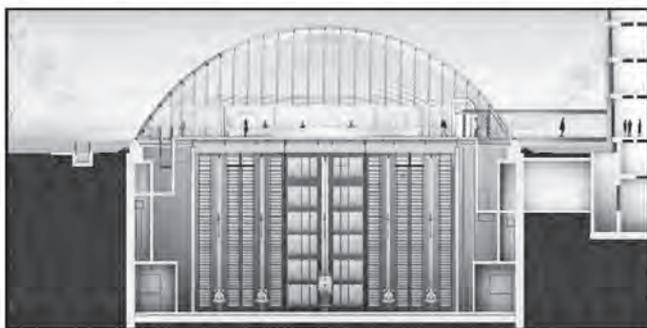
空間對於藏書來說自然是最寶貴的，很多圖書館仍為館藏空間不足煩惱。但另一方面圖書館也意識到提供一個舒適的空間供讀者閱讀、討論或學習也變得越來越重要，越來越受讀者歡迎。位於美國華盛頓特區的教育顧問委員會（Education Advisory Board）2011年在一份重新定義大學圖書館的研究列出未來圖書館空間規劃的趨勢，包括：

1. 更少的實體藏書空間
2. 舒適和可以共同討論、協同作業的空間
3. 空間的應用更彈性模組化
4. 提供無線網路連線
5. 整合學術支援服務
6. 提供飲食服務

圖書館空間的改造近來有幾個著名的案例，各有不同的著眼點和作法，但目的都是希望可以讓圖書館的空間發揮更大的效用。

1. 藏書地下化：美國芝加哥大學2011年新落成的The Joe and Rika Mansueto Library把藏書往深達地底下50英尺的空間存放，透過自動化機械手臂取書。地上的空間則做為學生閱讀的空間（見圖7）。

The Joe and Rika Mansueto Library

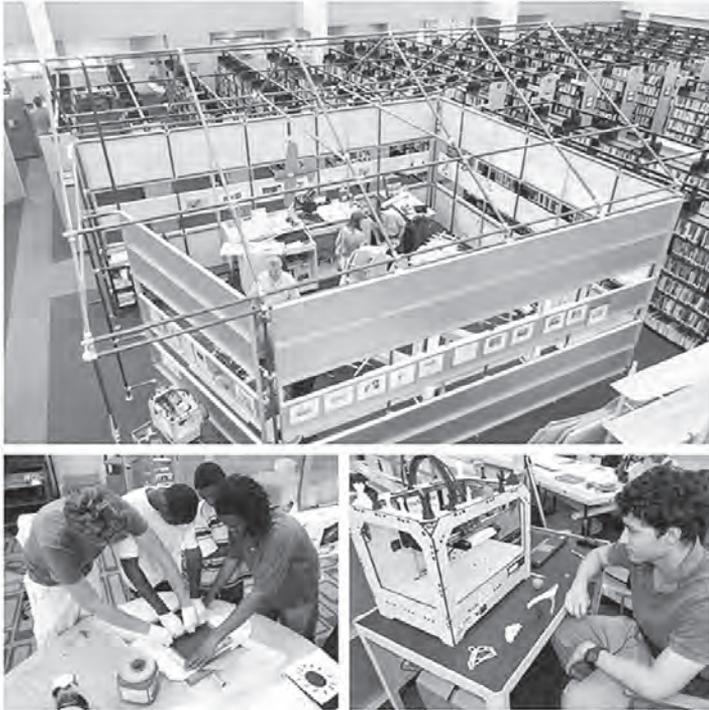


- Opened May 16, 2011
- Construction cost \$81 M
- Space for 3.5 M volumes in Automated Storage and Retrieval System (ASRS)
- Now houses more volumes (8M) under a single roof than any other university library

圖7 芝加哥大學The Joe and Rika Mansueto Library

2. Digital Commons：從圖書館空間整理出一塊區域做為學習共享空間（Learning Commons）相信是許多圖書館對空間改造的第一個做法，提供讀者舒適閱讀及討論的空間。不過隨著行動裝置及推陳出新的新科技產品，新一代的共享空間則提供更多數位科技產品的體驗，美國華盛頓特區DC Public Library 總館在2013年7月所啓用的Digital Commons便是一例。

3. 創客空間 (Makerspaces)：圖書館將不再只是閱讀、討論的地方，未來圖書館更是提供讀者創意開發的地方，從音樂的創作到近來相當熱門的3D列印，不論是公共圖書館或大學圖書館，都相繼提供創客空間，供讀者利用雙手來實現其創意。



Top and bottom right photos by Kevin Heneghan, Bottom left photo courtesy of Detroit Public Library

圖8 圖書館的創客空間，Source: Britton, L. (2012). The Makings of Maker Spaces, Part 1: Space for Creation, Not Just Consumption. Retrieved November 3, 2013, from <http://www.thedigitalshift.com/2012/10/public-services/the-makings-of-maker-spaces-part-1-space-for-creation-not-just-consumption/>

4. 無紙圖書館：完全沒有紙本書的圖書館在美國幾個大學圖書館已經有先例，但2013年9月於美國德州聖安東尼奧啓用的Bexar County Digital Library（又稱 BiblioTech library）則是全美也是全球第一個完全沒有紙本書的公共圖書館，不僅在服務上，在空間的規劃上都帶來了相當大的改變。

### (五) 與社區更緊密結合

不論是公共圖書館還是大學圖書館，如何與服務的目標群體或社區建立一個良好的關係，發掘社區民衆的需求並加以滿足，已成為在數位化時代裡圖書館開拓服務領域的首要之務。英國著名的Idea Stores自2002年第一座圖書館開始，到2013年的第5座，實現了圖書館除了是學習的地方外，也提供了成人教育、就業資源與訓練、會議場所、休閒、藝術等服務。

像這樣與社區高度結合的例子還有很多，例如美國Richmond Public Library舉辦的種子交換活動，或者是美國有越來越多的圖書館提供健康或稅務諮詢的服務。要提供這些多樣的服務，圖書館將需要更多方面的人才，與外界資源有更多的合作。

### (六) 服務對象

人口老化的趨勢也開始改變公共圖書館服務對象的比重，如何針對越來越多的老年讀者，將是圖書館面臨的一個重大改變。美國非營利組織Lifetime Aats還特別製作了Creative Aging Toolkit for Public Libraries 免費網站，提供公共圖書館有關高齡社會的一些資訊及研究，期望可以幫助圖書館規劃及執行相關的計畫。

### (七) 館員需要新的技能

圖書館所提供的服務隨著外在環境的改變而不斷的變化，館員自然需要學習不同的新技能，下面略舉一二。

1. 募款：圖書館經費因政府預算縮減及景氣影響而出現不足及不穩定的情況，為維持及推展圖書館業務，募款成為圖書館財政上的救命仙丹，所以如何去募款成為許多圖書館當務之急。
2. 取得外部資源：在一些業務或活動的推展上，當經費不足或者是缺乏某方面專業人力時，如何與其他單位合作，爭取外部資源的支援，也是未來圖書館員需要具備的新技能。
3. 創意行銷：以往的圖書館過於著重在資料的收集及整理上，認為好東西自然會有人來使用。當使用者逐漸轉向網際網路取得資訊時，圖書館如何將本身的資料加以區別，如何透過包裝、社群網路，以更親民、更具創意的行銷方式來吸引使用者。
4. 對新科技的掌握：新科技產品不斷推陳出新，圖書館使用者的科技產品及使用行為也都跟著改變。圖書館員不僅要了解如何使用及應用，在管理上也要付出相當大的精力。

### 新角色、新服務

未來的圖書館隨著前述所探討的變化，有些角色會弱化，同時又生成一些新的角色和服務，例如圖書館資訊守門員的角色因網際網路的發展而備受挑戰。《Library 2020: Today's Leading Visionaries Describe Tomorrow's Library》一書的編輯Joseph Janes，同時也是美國華盛頓大學資訊學院MLIS Program的主任，在接受訪問時提到圖書館在今日及未來再也不可能扮演中間人（middleman）的角色，無法只單憑館

內的館藏就可以滿足使用者，而是要超越Access，思考的是要提供怎樣的服務，參與（engage）人們的各項活動，與社區有更緊密的結合（Albanese, 2013）。

### 一、新服務

圖書館除了自己本身資源外，有許多服務其實是可以結合外部資源，做一些不同以往的活動。例如倫敦博物館在2013年5月舉辦了一場「蛤與蚌之夜」（Cockles and Mussels at Museum of London Docklands），一系列活動與飲食文化相關的活動，內容含蓋了文物展示、講座、表演，以及海產販售業者展示及解說…等，相當吸引人（BBC中文網，2013）。如此生活化的活動方式值得圖書館借鏡。



圖9 倫敦博物館「蛤與蚌之夜」

### 二、新職稱

因應新服務的需求，許多圖書館求才訊息上出現了新的職稱。例如紐約公共圖書館就有Digital Curator這樣的職稱，在圖書館界算是少有

或者是先例。除了傳統Curator 在資料收集、保存、幫助使用者找到資料，甚至設計展示等工作外，特別針對網上數位原生資料做相同的處理。

### 三、新態度

一般人對圖書館的刻板印象通常是「噓」，不准講話（或大聲講話）。為拉近與讀者的距離，並且讓讀者在圖書館可以更自在，美國科羅拉多州Rangeview Library District改以Anythink library來對外營運，在稱呼上改稱館員為牧人（Wranglers）或門房（Concierges），只來服務而不是冰冷的回應處理讀者問題。在Anythink library裡，是不會有館員跟讀者說「噓」（請小聲講話）的。



圖10 Anythink library

### 總結：重新定位

美國馬里蘭州Howard County Library System，2013年Gale/Library Journal年度圖書館獎得主，將教育做為該館的定位，從這個定位為出發點，積極說服學校及政府單位，說明圖書館可以做為各年齡層教育體系的強大支援，而服務成果也確實向外界證明圖書館存在的重要性。

未來是一個不可預測的未知數，太遙遠的無法想像，我們僅能從一些趨勢來推測接下來數年內可能的變化。面對外在環境及使用者習慣的改變，圖書館無法與其抗衡，唯有自行調適，重新定位，才能找到發展方向並證明圖書館的價值。

### 參考文獻

- BBC中文網（2013年5月21日）。視頻：倫敦博物館的「蛤與蚌之夜」。  
上網日期：2013年11月3日，檢自  
[http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/multimedia/2013/05/130521\\_vid\\_cocklesandmussels.shtml](http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/multimedia/2013/05/130521_vid_cocklesandmussels.shtml)
- 行政院經濟建設委員會（2012）。中華民國2012年至2060年人口推計。上網日期：2013年11月3日，檢自  
<http://www.cepd.gov.tw/dn.aspx?uid=8971>
- Albanese, A. R. (2013, June 07). ALA 2013: The Library of 2020 Will Be... . Retrieved November 4, 2013, from <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/interviews/article/57722-ala-2013-the-library-of-2020-will-be.html>
- Berners-Lee, T. (2006). Linked Data. Retrieved November 4, 2013, from <http://www.w3.org/DesignIssues/LinkedData.html>

Hoffman, J., Bertot. J. C., & Davis, D. M. (2012). Libraries Connect Communities: Public Library Funding & Technology Access Study 2011-2012. Digital supplement of American Libraries magazine, June 2012. Retrieved November 3, 2013, from <http://viewer.zmags.com/publication/4673a369>.

Schreur, P. E. (2012). Linked Data as Transformation. Retrieved November 3, 2013, from [http://www.cni.org/wp-content/uploads/2012/04/20120403\\_CNI\\_S2012\\_PESchreur\\_Linked\\_Data.pptx](http://www.cni.org/wp-content/uploads/2012/04/20120403_CNI_S2012_PESchreur_Linked_Data.pptx)

# 數位資源

## 數位閱讀與電子書的發展

簡陳中

臺灣電子書協會副理事長／國立中央大學資管所博士候選人

隨著資訊科技的日新月異，網際網路的無遠弗屆，造就了電子書與數位出版品的數量快速成長。電子書可以在不同的終端上面呈現，也有許多的研究或公開報告指出臺灣其實有非常多的先天優勢跟條件，包括有很好的IT產業環境，資訊研發、製造、設計、訂製和行銷等能力都很強，再加上我們有很強的華文出版業力量，普遍教育水準高、消費能力強，加上大家對電子書閱讀器或掌上型電子書可攜式裝置的市場始終保持高度的興趣與期待，看起來未來一片大好，電子書應該可以大賣，然而，事實上，電子書的市場卻一直未能打開。這中間發生的諸多問題當然包括了讀者先天閱讀習慣的不易改變，以及技術開發應用始終不甚理想。所以出版社對於電子書是否可能成為市場主流？是否可能造成閱讀革命？其實普遍沒有把握。

電子書的問世對於出版業、資訊業、圖書館、使用者等層面的影響甚鉅，臺灣電子書產業在電子書內容、電子書格式、電子書閱讀器、電子書平臺等方面雖各有發展，但卻一直未能有一個統一或明確的領導規範與標準，而在電子書之相關數位智慧財產權管理、內容呈現方式上也往往因終端裝置、廠商或平臺等的不同，而呈現百家爭鳴、標準不一的局面，這樣的不利的情況，著實讓眾多傳統出版業者，在迎接電子書時代的來臨時，更顯得猶豫不前。

由於華文電子書經過十多年來的發展，始終缺乏數量足夠且具吸引力或稱之為熱門的電子書內容，以及尚未制訂出讓各界可普遍接受的共通格式標準，因此這類問題依然是這個剛萌芽的電子書產業發展瓶頸。近年來，國內出版社為了提高數位出版品的網路線上能見度，紛紛建立起自家網路版的線上書目資訊服務平臺。但相較於圖書館所建立的書目詮釋資料是以讀者使用服務為導向的目標，出版社所建的書目詮釋資料則多是以商業用途為導向，更令人憂心的是，兩者間的資料庫格式卻不盡相同，使得圖書館與出版社在電子書的書目資訊交換上無形中多了許多障礙，未來恐需要各方尋求共識且使用共同的標準格式，方有機會克服此一問題。

### 一、出版業發生了什麼事？

我們拿美國亞馬遜公司Amazon的銷售情形來看，在2011年1月，電子書的銷售量已經超過平裝書。另外我們看到美國兩大連鎖書店，Barnes & Noble (邦諾書店)跟Borders (博德斯)這兩家的經營情形不盡理想，大家可以思考一件事情是我們已經進入到電子書的時代，這個時代有很多重要角色在當中，包括電信業者可以扮演一個平臺、通路或是內容提供的角色，最重要的是要創造差異，取得遙遙領先。例如美國並不是只有Amazon這個電子書平臺，可是他在美國能夠做到遙遙領先的地位，是有相當多成功的地方值得我們學習。

表1: 美國亞馬遜公司Amazon的電子書的銷售量已經超過平裝書

銷售比較	實體書	Kindle電子書
2011年1月	100本(平裝書)	115本
2010年7月	100本(精裝書)	143本(不含免費)

全球的傳統出版產值普遍下降，這些數據的下降主要還是受整個Internet蓬勃發展的影響。根據尼爾森報告數據顯示(2010/2009比較)英國2010圖書總額16.9億英鎊，下跌3.2%創四年來新低；美國2010大眾類圖書為7.02億美金，下跌4.4%；德國2010下跌3.3%，聖誕季下跌6%；法國2010年1~10月圖書下跌1.5%；日本2010圖書雜誌1兆8748億日元，下跌3.1%。

而網路書店的銷售量逐年增加，博客來在2010年時成長了7%，韓國有兩大網路書店，也成長12%跟20%。韓國書店從2007年到2010年少了400多家。另外我們也知道閱讀器的銷售，在歐美一帶有快速成長，但在臺灣的銷售量仍無大突破。

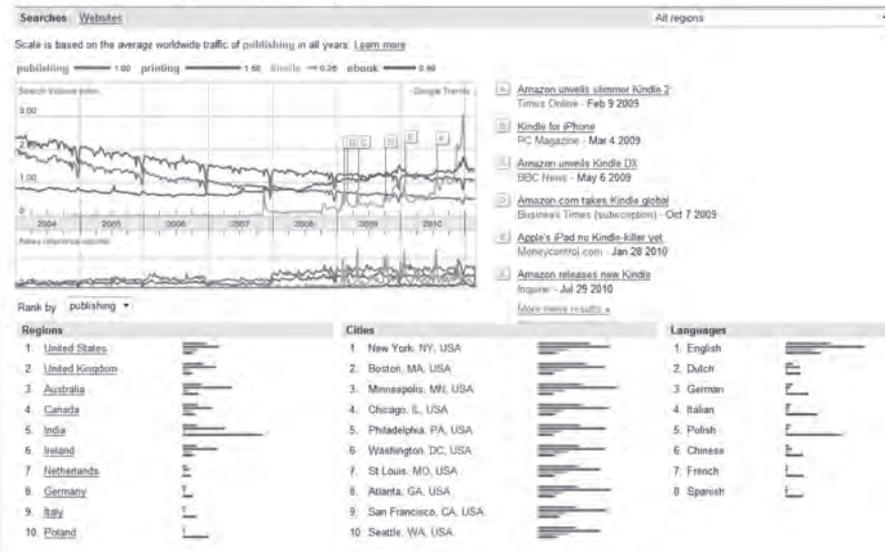


圖1 Google Trends的關鍵字查詢量比較：  
Publishing、Printing、Kindle跟ebook

我們可以用Google Trends來討論一下這個議題。Google的搜尋他有提供一個工具叫做Google Trends，可以用來觀察過去幾年該品牌或關鍵字的走勢。這邊先用英文Publishing、Printing、Kindle跟ebook來看，紅色這一條是printing 印刷，可以發現從2003、2004年開始就一路下降。藍色的是Publishing 出版，也是從2003年一路降到最低，這個反映了什麼？它反映了全球網友查詢Publishing跟printing的使用量整個下降，也就是說他對這些東西的興趣跟需求是下降的。橘黃色的是Kindle，從2007年他開始出來，所以在每一次新聞報導後都快速飆升。ebook是綠色這條，他一直很平穩，Kindle的出現有幫他拉高一點，然後可以看到ebook會隨著Kindle起伏。

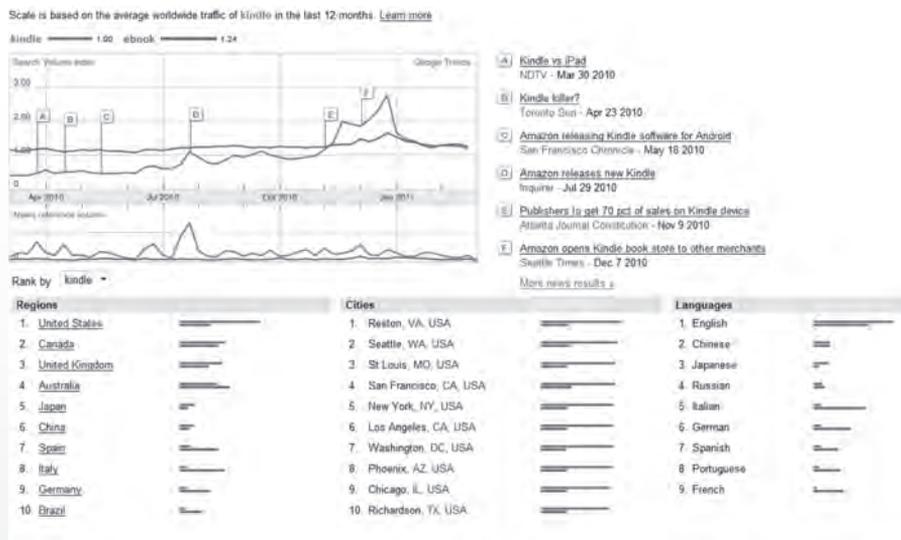


圖2 Google Trends的關鍵字查詢量比較: e-book，與Kindle

Kindle跟e-book在2010到2011年的走勢，紅色這條平平的是e-book，與Kindle在2010年底的時候出現了交叉點，從這之後開始查Kindle的人已經超越了e-book，2010年底大概是聖誕節前夕，許多國家人民會開始準備聖誕禮物，當時在聖誕節前被大家選為最想送的聖誕禮物第一名就是Kindle。但是我們可以看到2011年開始這兩條又是黏在一起的了。

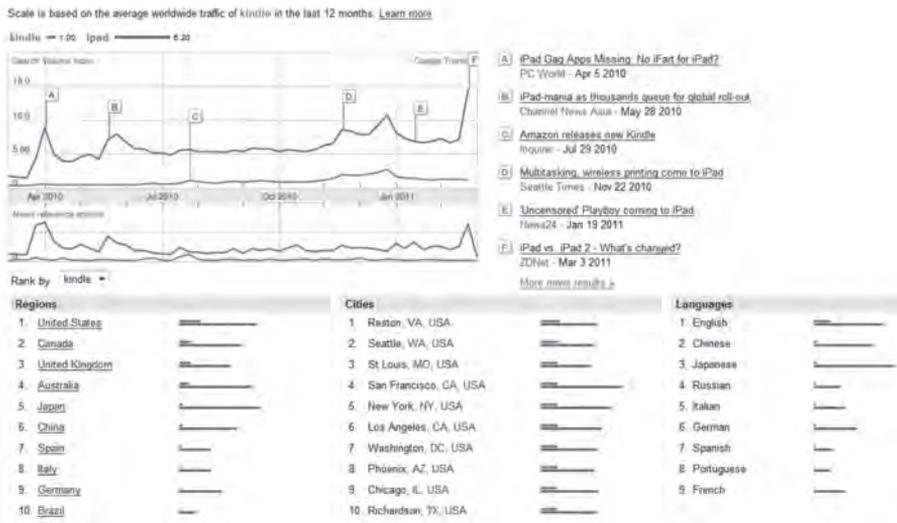


圖3 Google Trends的關鍵字查詢量比較: Kindle跟ipad

大家最關心的就是Kindle跟ipad兩個在市場上的廝殺情形，Kindle他在臺灣的支援很有限，而iPad它的使用多樣性是遠遠超過電子書，所以當iPad出來之後，很多人覺得Kindle應該活不下去，其實我們觀察過去幾年，有越來越多的使用者還是喜歡行動閱讀，當使用平板電

腦行動閱讀的時候，眼睛會很累，所以最後他們還是去尋求Kindle，而且Kindle現在也不會太貴，大約99塊美金左右，這是連學生都可以負擔起的價錢。Kindle在2010年到2011年之間的走勢都很平穩，但是可以看到與iPad兩個差距好幾倍。所以當你的工作需要觀察市場銷售等Marketing方面趨勢，就可利用Google Trends搜尋資料。

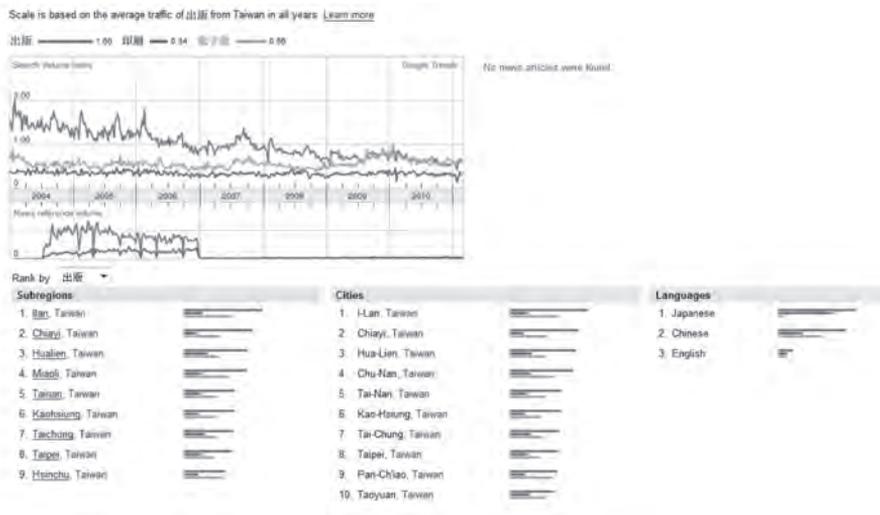


圖4 Google Trends的關鍵字查詢量比較: 出版、印刷、電子書

前面我們觀察的是全球的搜尋趨勢，現在我們把地區鎖定在臺灣，查詢中文字樣-出版、印刷、電子書來看他們的走勢，出版是藍色這條，跟剛剛英文Publishing一樣一路下降，印刷跟英文printing看起來一樣平平的，電子書則稍有起伏，大概是在2008年左右，政府開始大力推動電子書，因為2007年Kindle開始成功，臺灣覺得似乎這方面的產業有機會。

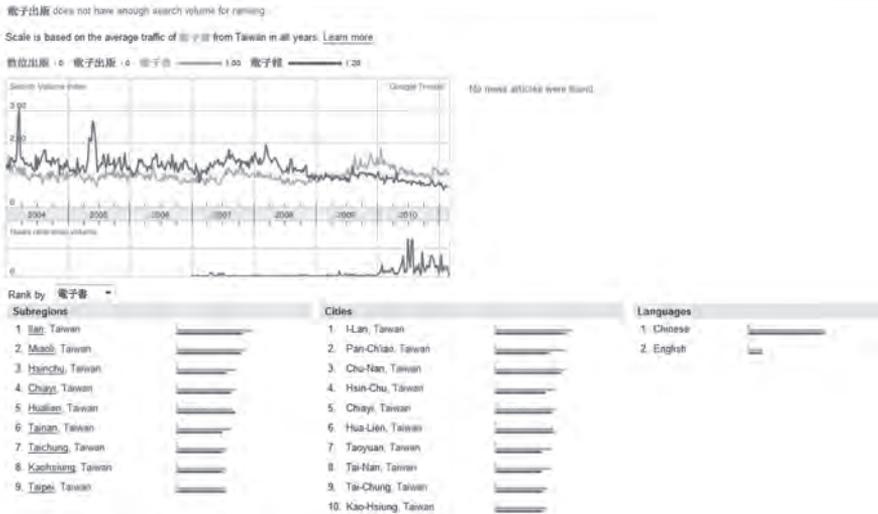


圖5 Google Trends的關鍵字查詢量比較：  
數位出版、電子出版、電子書、電子報

我們再換幾個關鍵字，用數位出版、電子出版、電子書、電子報，過去這六年來電子報是比較特別的例子，臺灣社會接受電子報的程度很高、很有興趣，所以常常去查。根據統計指出臺灣是濫發電子郵件、廣告信世界排名前5名的國家，過去我們已經觀察了5、6年，有些公司會把電子報的名字換成10幾種，也就是你會收到同一家公司寄來的電子報，可是名稱都不一樣，比如說今日快訊、本週新鮮報等等，每一份都不一樣，退訂退不完，因為退的是A報，可是還有B報、C報10幾份。這部份要特別小心再加上開始實施個資法。電子報在臺灣使用率大，雖然他已經算是很傳統的網路行銷工具，但是行銷效果仍是滿強的。

## 二、電子書的發想與起源

我們回溯到電子書在1971年的時候，西方有一個叫古騰堡計畫，他們把大部分的公版書建在網路上讓大家去下載，所以像現在不管在任何裝置都可以去下載例如愛麗斯夢遊仙境、傲慢與偏見等等公版權的東西，那都是古騰堡計畫那時候定下來的。臺灣數位出版聯盟在2011年有接受政府補助推出的一個百年千書的計畫，把臺灣過去100年來書本著作權可以釋放出來給公共使用的書籍找出一千本優質選書，然後將它上網讓民衆可以自由下載閱讀。

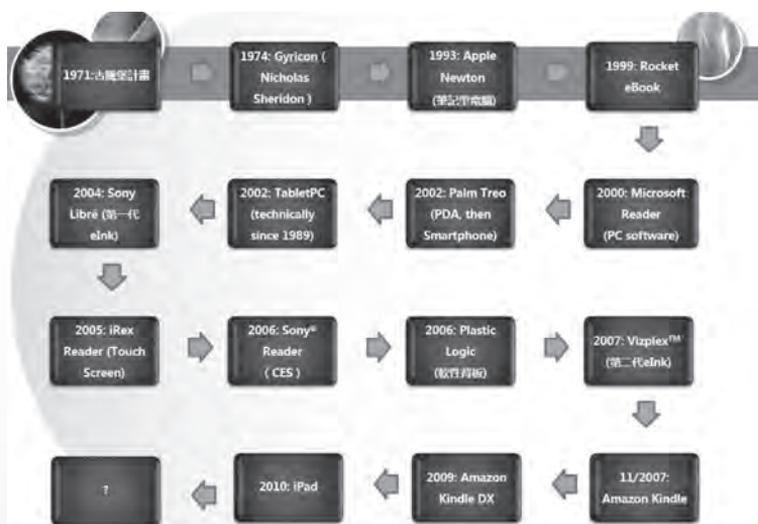


圖6 電子書發展歷程示意圖

再來是1993年的時候Apple有推出Newton(掌上型個人數位助理電腦)，而1999年的Rocket ebook火箭電子書閱讀器可以說是第一台真正的電子書閱讀器，大小大概比手機再大一點點，但厚度很厚是用LCD的，當時被認為是一個革命性的產品，可是還是最後失敗。

Sony這台Libré當時推出時，大家也是覺得這一台應該是席捲全球！但是我們知道Sony這個巨人過去10年來表現非常不好，那這台沒多久再也沒看到他了。反倒是Palm出現，曾經叱咤風雲好一陣子。PDA的時代，當時就有非常多的電子書廠商，後來都被Amazon給收購、併購，而這也奠定了Kindle的技術基礎。同時，微軟在早期也有推一個叫做Reader 的軟體閱讀器，但是後來也無聲無息。所以這些大廠都有在嘗試發展電子書這一塊，當Rocket ebook失敗的時候，讓西方非常挫折，因為非常多出版社、通路商所有的業者都投入進去，當然，它失敗最主要的原因是技術，因為使用LCD的螢幕，電池續航力也不夠，雖然產品不錯，可是技術不夠成熟、漂亮。

我們回到2007年Kindle，以及2009年的Kindle DX A4 size，為什麼Amazon Kindle會成功呢？簡單來說就是他跟電信業者結合，Amazon跟Sony相比勝出的地方是Sony自己建立線上書城和內容，聲稱有幾十萬、幾百萬本，但是他就差在這last mile，而Amazon成功地和電信業者結盟合作，把3G網路做進閱讀器的行動裝置裡面，當時最大的突破就是用戶買了閱讀器回去之後，就可以Download當天的紐約時報。這些是過去歷年來閱讀器產品的最終夢想，而Amazon真正地把它實現了。

和電信業者的網路做結合，有個很重要的地方是，在整個商業市場裡頭，電信業者的收帳能力是最強的。用戶付錢之後就是Amazon跟電信公司拆帳，當然也會需要跟出版社拆帳。到目前為止臺灣好幾家閱讀器廠商，包括遠流、Bne Q等等的，雖然他們都有和三大電信業者結合，可是都沒有像Amazon做得那麼漂亮，整合的很密切。

目前為止我們在文獻裡面看到，最早在1945年就開始有「Memex」電子書的概念。它的概念是，有一個捲軸，可以放置微縮膠片，捲軸捲動之後就會把書秀在屏幕上面，這是一種虛擬閱讀的出版機器。我們回想1945年當時全球才剛打完第二次世界大戰，但這時候西方人就已經在夢想這類型的產品，這也表示人類基於基本需求開始想到，是不是能有一個產品可以把整個圖書館帶著走，隨時隨地閱讀，現今許多網路書城都是類似的概念。

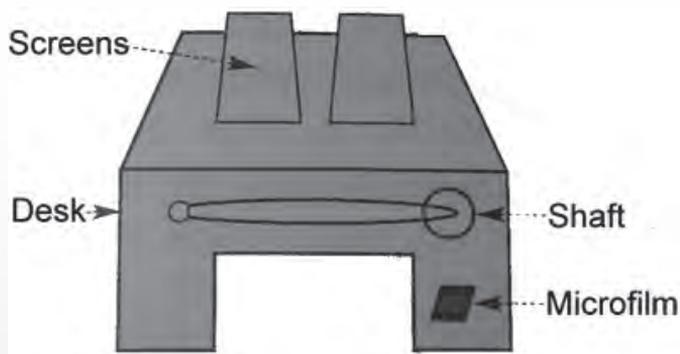


圖7 最早的電子書概念機: Memex簡圖

上面這張是Memex簡圖，他上面這邊有兩片螢幕，然後這是桌子可以放置微縮膠片，Shaft卷軸放在右邊這個地方，一個簡單的想像圖。Memex只是一個觀念上的啓發，在1968年Alan Kay學者倡導一種「DynaBook」的構想，跟現在許多行動裝置構想類似的可攜式又具互動功能多媒體個人電腦。第一個，大小像A4而且容易攜帶，第二個顯示的解析度要優於報紙的文字；第三，要有聲音輸入的功能且容易操作，這是當初的想像，但像如今的iPhone已經有這種功能。第四，要能夠網路化和作無線通訊。在1968年能夠有這樣的概念，是很了不起的。所以其實大家不要小看這些古老文獻，Amazon的Kindle為什麼可以崛起，他只要把這幾條想法一一實現後，就開始襲捲全球。雖然在文獻裡面看到以前學者所提出來的構想，表示這種需求是有的，但還是要配合無線標準技術的成熟。

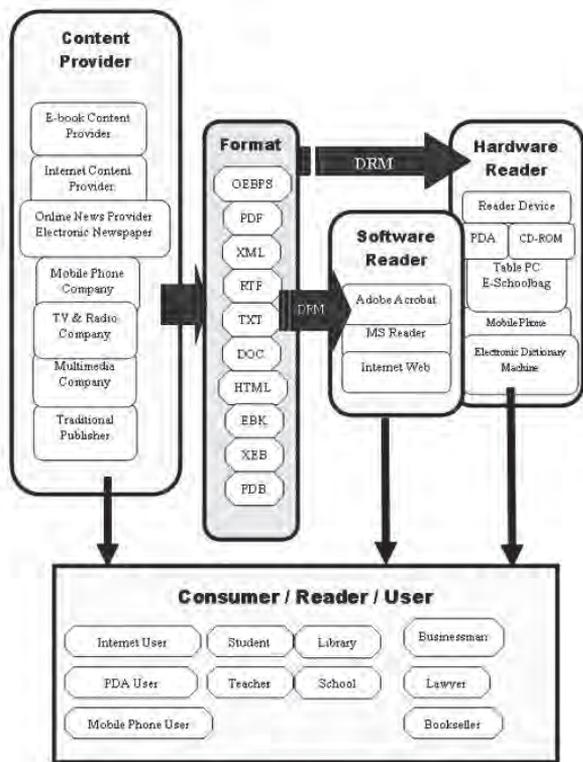


Figure 1. The Market Structure of E-book Industry (by Chen-Chung Chien)

圖8 The Market Structure of E-book Industry

上圖是筆者在2004年畫的電子書產業結構概念圖，很多公司在做電子書或行動內容的時候，都會去找傳統出版商，但是能夠給你內容的絕對不是只有傳統出版商，甚至包括上面這些Multimedia company、TV & Radio Company等等，他們不是出版商，但是他做內容，這種就可以叫做content provider 電子書內容供應。像Internet content provider，有些人在網路寫文章，不管是部落格或者是自己架一個站，它的内容

就是content provider，網路上這些部落客，不管是旅遊的，或是寫資訊產業評論，這些Internet content provider，小到個人、大到小型工作室或公司，或是再大一點到大型線上資訊公司。另外像是Online News Provider 線上新聞，現在感覺上大家在做電子書大多是書籍、漫畫跟雜誌，然後其他數位內容東西就比較少去碰觸，如果說我們要做出行動內容的差異化，就可以將非常多的內容把它放進來做整合，掌握content非常重要。

Amazon之前做到一件事情是賣書的同時也取得著作權，也就是各位作者直接找Amazon就可以了，原本和出版社合作只能得到30%的版稅，Amazon則給到70-80%，造成很多作者向Amazon靠攏，而引起美國出版界的反彈。電信業者可以思考，轉為多方面經營、取得內容，例如電視台跟廣播電台他們屬於傳統媒體，他們的內容不是只是聲音檔、影片檔，他們東西其實可以像西方把聲音翻成文字等方式。

在進入電子書這個市場時可以多去談、去想，想像空間是非常大的。再來是中間有所謂的標準格式，這一塊各位需要去了解的格式非常非常多，大家都希望能透過自己的格式來交換，或是能夠做到數位版的保護。有了格式之後，再來是可以使用什麼軟體或裝置來閱讀，最後是供應給擁有閱讀器或電腦的用戶，包括學生、老師、圖書館、學校、商務人士或律師等，還有醫院工作者，以及航空業一些精密機器的維修人員等等。這些人對於資訊的更新需求非常高，都會是行動內容潛在的使用者。

我們可以看到整個美國電子書市場是快速成長的，大家可能會問那傳統書籍呢？傳統書籍市場一定下降，但是不會完全消失，會變成另外一種模式，在歐美已經漸漸是這樣了。全球電子書硬體產業規模在2012年到1千8百萬台，而New iPad在上市第一個禮拜就突破3百萬台，我們在2009、2010年那時候預估2012年的閱讀器規模大概才7、8百萬，但是iPad一推出馬上超過閱讀器數量。可是閱讀器沒有因為iPad風行就數量減少，仍是有成長，所以這兩個產品並沒有互相抵觸，廣義來講，會買平板電腦的人跟會買閱讀器的人，其實兩種不同族群。根據觀察，會買閱讀器的人不見得會去買平板，但是會買平板的人，還是會需要閱讀器。平板電腦的風行也把整個PC市場弄得大亂，現在Notebook跟PC的銷售都已下降，大家都轉去買平板來用，PC產業經過這1、20年來，在這幾年經歷了最大的轉變，這個轉變其實也代表行動內容和行動應用在未來是無可限量的。以目前來說，平板電腦還沒有像智慧型手機般普及，大家比較普遍還是使用智慧型手機在閱讀，但是如果平板電腦的普及率夠高的話，行動內容的應用會更驚人。

根據資策會FIND調查顯示，臺灣地區有1,910萬人以電視作為接觸資訊的媒介，平均每週接觸時數16.5小時；有1,520萬人透過電腦上網接觸資訊，平均每週接觸時數達23.9小時；有740萬人透過手機上網接觸資訊，平均每週接觸時數達15.4小時。手機與平板電腦是過去1年來擴散速度最快的媒體；在這1年多來，分別增加約400萬和200萬的人，開始透過手機與平板電腦上網接觸資訊；民衆使用智慧型手機

上網時間僅次於電腦上網與電視；手機與平板電腦成為民衆第三大接觸資訊的媒介。

根據專門提供網域名稱註冊與網路安全服務的VeriSign在2013年4月公佈的統計，全球目前約有2.5億個網站，但行動應用軟體(App)目前只有200多萬個，伴隨著手機與平板電腦的快速普及、App 市場規模日漸龐大，App的發展亦正在複製當年網站成長的模式，而此波發展趨勢從許多內容出版業者紛紛將App做為B2C與B2B行銷管道的策略看出端倪；如：總部位於美國紐約，全球最大的英文出版集團之一柯林斯出版公司（Harper Collins Publishers）今年更積極擁抱這樣的市場變化來生產數位內容，該公司副總裁Ana Maria Alessi甚至公開強調，「未來的書籍看上去就像是App」。

另外，根據2011年所做的統計，如果以英語系國家區域別分類來看電子書的消費銷售量，美國約佔了67%，英國有7%、歐洲7%、澳洲6%、加拿大4%，其他9%，目前還是以美國的電子書銷售量最佳。

### 三、借鏡Google圖書搜尋服務，建立國家數位圖書服務

近年來，最受各國圖書館與電子書業者關注的，莫過於全球最大的搜尋引擎領導廠商谷歌公司(Google)曾於2004年宣布一項名為「Google Print Library Project」的計畫，也就是後來受到大家所關注的「Google 圖書搜尋服務（Google Book Search）」，這項服務旨在希望讓數百萬冊的書籍可以透過網路搜尋到，簡言之，Google 企圖將全世界的書

籍數位化，讓全世界的讀者得以藉由網路分享圖書館的資源，或稱之為全人類的圖書出版資源。

截至2012年3月為止，Google 圖書搜尋服務已能夠提供2千多萬本書籍的線上全文檢索，然而，Google的這項計畫卻也引起了一些作者和出版商抗議，並群起向 Google 提起了集體訴訟，指控 Google 侵害了「圖書」和「插入內容」的著作權及其他權利擁有者的著作權，未經著作權擁有者同意即掃描其圖書、建立電子資料庫並展示簡短的内文摘錄。儘管備受爭議，「Google 圖書搜尋服務（Google Book Search）」計畫依然持續進行中，過去7年多來，全球已經有超過2萬家的出版商，以及包括美國哥倫比亞大學、普林斯頓大學、密西根大學、哈佛大學、史丹福大學、牛津大學以及紐約市立圖書館等超過29間世界知名的圖書館加入了與Google 的計畫，透過這項合作推廣他們的服務。

但是出版商和作家們卻強烈反對「Google Book Search」這項服務。美國作家協會（Authors Guild）、美國出版商協會（The Association of American Publishers, AAP）認為Google這項計畫侵犯著作權，影響作者以及出版商的權利，於是2008年10月29日 Google和作家、出版商和解並公布了一項突破性的「Google圖書著作權和解協議（The Google Books Settlement）」。這項Google圖書著作權和解協議使Google的線上數位書籍瀏覽權，拓展至美國數百萬冊受著作權保護的書籍和其他書面材料，它們都是來自一些參與Google 圖書搜尋服務

(Google Book Search) 服務的美國大型圖書館藏書。經過2年談判才達成的這項協議，被認為可望解決由書籍作者和美國作家協會所提起的集體訴訟，以及作為美國出版商協會會員代表的5家大型出版商提出的一項獨立訴訟。此和解協議將「Google 圖書搜尋服務」書籍分類，並規定了使用者的存取方式。

#### 四、成立國家級的電子書內容著作權結算中心

中文電子書內容不足乃眾所皆知，然而並非是我們出版的書籍太少，事實上根據統計，光是臺灣地區每年出版的新書雖然近年來有逐漸下降，過去平均每年就有4萬多種新書，但我們可以說，過去這10多年來兩岸的電子書發展，都很不幸地擱淺在電子書智慧財產權的問題上面。

國內目前雖然已有中華語文著作權仲介協會與英、德、日、中國大陸與澳洲的著作權集體管理團體完成簽約或簽約中，取得管理書籍的影印權利，該協會也正與美國著作權結算中心協商，計畫取得該中心旗下100多萬冊書籍的授權，包括國內老師、學生使用的外文教科書也將涵蓋其中。該協會的努力值得肯定，但是對促進中文電子書產業的發展，則恐仍力有未逮。由於國內出版業者的規模普遍都很小，我國也缺乏類似歐美有作家或出版經紀人的制度或市場生態，導致眾多優質內容的電子著作權散落在各家小型出版業者或獨立作家身上，這樣的市場樣態，十分不利電子書產業的成形與發展，而過去10年來，臺灣的業者與電

子書讀者也已從中文電子書內容的貧瘠，深刻且親身印證了在數位時代「內容是王」的鐵律，留下一年又一年的遺憾。

這也是因為電子書普遍上會因為個別使用的價值較小，傳統上，要對這類作品進行個別授權，通常可能會導致交易費用超過授權價值，以致不合成本效益，所以出現此種市場困境。我們或許可以借鏡國外，運用「集體管理著作權」的機制，至少能夠讓作品快速且低廉的傳播出去，當然這或許也能提升著作權所有人個別管理其權利的能力。

因此，筆者建議臺灣應成立一個國家級的著作權結算中心（Copyright Clearance Center），針對要把大量作品對大量使用者個別授權來集體管理著作權，協助業者把這類的交易成本降低至經濟規模上可接受的水準。筆者認為政府的角色，即應在中心成立初期挹注大筆資源協助建立此機構，並建立可令出版社同業信任託付的公信力、培植專責的授權人才等機制，同時，在早期成立的階段也應以穩定的公務預算，實際支持國家級的著作權結算中心的運作，提供臺灣數位出版與電子書內容出版業者，一個完整的著作權解決機制。後期，再逐年降編預算改由該中心自給自足。最終，透過政府出面主導成立國家級的著作權結算中心，打造此中心成為臺灣電子書內容著作權交易的高速引擎，讓眾多的臺灣中文作品電子著作權問題，得到一次性的根本解決，不但可使國內出版業者及創作者安心，也可滿足讀者想閱讀更多、更豐富、更完整以及合法內容的期待。

# 鄉鎮圖書館的數位資訊 資源建置與服務

潘淑惠

兼任講師/前國立嘉義大學圖書館組長

## 壹、前言

鄉鎮圖書館是民衆最易於接近的圖書館，鄉鎮圖書館的服務內容與民衆生活有密切關聯。為營造優質基層圖書館，文建會早在民國92年即施行「公共圖書館空間及營運改善計畫」，成功的改善了300所以上公共圖書館的軟硬體設備，大多數公共圖書館給人耳目一新感覺。教育部緊接著自民國98年開始推動「閱讀植根與空間改造」計畫，希望藉由計畫的運作，健全各個層級公共圖書館的服務設施，促使圖書館發揮全民學習與提升國民素質的功能。

然而，進入21世紀各式的數位工具及數位媒體急遽成長，人們所處的資訊環境產生極大的變化。Web2.0、雲端技術、電子書、電子期刊、資料庫、影音資源的蓬勃發展，人與資訊互動更加緊密，人們可以隨時隨地的學習與工作，人們依賴新興的非傳統資訊，不用走入圖書館即可取用資訊。根據美國著名民調機構Pew Research Center 2013年的調查，美國16歲以上民衆對公共圖書館的期望依序為：1. 希望圖書館要與當地學校整合 (85%)，2. 對兒童有素養的培養活動 (82%)，3. 有舒適

空間提供閱讀、工作或休閒 (59%)，4. 有更多更廣的電子書 (53%)。當前圖書館所扮演的角色改變已是不可避免趨勢，數位資訊提供、數位資訊應用能力培養的重要性，不亞於其他圖書館軟硬體建設。

教育部持續推動四年一期的「閱讀植根與空間改造」計畫，即是著眼於建造符合社會與民衆需求的地方圖書館。值此民國102至105年計畫伊始，教育部委由國家圖書館辦理全國公共圖書館評鑑。民國102年10月開始的鄉鎮圖書館初評，評鑑項目分為基礎建設及服務、營運規劃、館藏資源管理、讀者服務、推廣服務與公共關係五大項，每大項下再細分為5-15個細目不等。本人擔任區域鄉鎮圖書館初評評審委員，在逐一審視每一鄉鎮圖書館所提自評書表並當面訪談館員，發現每一圖書館在電子資源建置與資訊檢索推動上都需要很大的改善與努力，究其原因，除了鄉鎮圖書館建置電子資源經費闕如，更重要的是館員缺乏掌握資源及資訊檢索能力。本文目的即在於整理適用於一般民衆使用的數位資源，提供鄉鎮圖書館網站連結參考。然而，數位資源數量龐大且變動頻繁，數位資源的經營需要圖書館隨時注意其消長，才能達到圖書館善用科技提升服務品質、多元傳遞知識、捍衛民衆知識取用權的服務理想。

## 貳、圖書館資訊服務環境掃描

根據OCLC 2005年對澳洲、加拿大、印度、新加坡、英國、美國14歲以上民衆，抽樣調查其對圖書館及資訊資源的感覺，結果顯示民衆使用網際網路比率高達68.2%，有96%的人去過公共圖書館，但其中

30%的人不知道圖書館有資料庫。受調查民衆表示主要資訊來源是IE，使用圖書館目的最主要是瀏覽圖書。這個調查的結果指出在2005年之前，許多民衆主觀認為圖書館是提供圖書的處所，許多人尚未有圖書館可以提供電子資源取用的認知。2010年OCLC針對不景氣時代的美國民衆，調查其對於圖書館情境感覺，調查顯示人們使用IE比率高達77%，2005到2010電子書市場成長1,544%，2010年10月Amazon的電子書銷售超過紙本書，2010年12月，11%出版的圖書可經由Google掃描取得，六大書商電子書銷售量高於紙本書，這些現象顯示人們閱讀習慣開始改變。儘管在不景氣時代人們使用圖書館頻率增加，但是美國人如何開始其資訊搜尋，84%的受訪者表示是經由搜尋引擎，30%表示經由Wikipedia，但無人反應是經由圖書館網站。調查顯示圖書館所建置的電子資源館藏仍不為一般民衆熟悉。這個調查也顯示有23%的受訪者利用智慧型手機上網搜尋資訊，且因為平板、無線網路及行動載具的普及化，預期未來利用智慧型手機使用資料會超過個人電腦。

關於臺灣民衆電腦使用及上網狀況，根據資策會創新資訊先知服務(Foreseeing Innovative New Digservices, FIND) 2013年調查結果顯示，到2012年為止，臺灣有86.5%的家戶擁有電腦，且家戶平均擁有電腦數量約為2.4台；臺灣家戶連網率為83.2%，有近677萬家戶有連網，且家戶連網呈現穩定持平發展狀態。至於在行動載具應用上，FIND 2012年的調查顯示，臺灣超過三成以上民衆有手機行動上網經驗，但是民衆使用行動上網最多的是使用社交網路、其他依序為資料搜尋、收發

電子郵件等。以上調查指出，臺灣的家庭電腦、家庭連網以及行動載具應用發展已趨向普及。因此，圖書館要把握時代契機，建置合宜好用的數位館藏資源並宣導民衆利用電腦或行動載具連結圖書館取用，落實圖書館服務突破時空限制，資源送到家的理想。

國立公共資訊圖書館(簡稱國資圖)負有輔導全國公共圖書館的責任，2012年不但新建館舍提供民衆一個嶄新舒適的閱讀環境，且致力於建設電子書、電子期刊、資料庫等數位資源，提供全國公共圖書館讀者皆可憑借書證上網使用其數量龐大資源。另一方面，國家圖書館歷年建置豐富的訊資源，包括電子書送存、期刊、論文資料庫及其他數位資源，也開放民衆只要上網申請帳號，即可館外使用的服務。除此之外，拜科技發展與開放取用(Open Access)思潮之賜，政府機構、出版商、學術界、商業界，也提供了無數的資源讓民衆經由網路免費查詢或取用。這個數位資源充斥的時代，數位資源更需要圖書館加以爬梳整理並廣為推廣利用，民衆才能改變對圖書館的刻板認知，將圖書館資訊資源納為其資訊取用的來源。

### 參、數位資訊資源介紹

圖書館的數位資訊館藏通常包括數位化資料及原生數位化資料兩種，前者指的是利用掃描、數位攝影等技術將文件或其他媒體轉換成電子文件，後者指原本就是以電子形式創造的資料。本文選擇適於公共圖書館讀者利用，且可經由連結免費取用之資源，依其內容分類為

參考工具、電子書、期刊及報紙、學科資料庫、政府出版品、數位學習資源、新住民資訊資源七個大類，分類逐一介紹各種資源的內容大要及連結方式。

## 一、參考工具

參考工具相當於紙本館藏的參考書，參考工具又可區分為指引型及資料型。指引型參考工具主要用途在於指引獲得進一步資料，例如網站指引、書目、索引摘要等皆屬之。資料型參考工具主要用途在於提供名詞釋義、解答問題、背景資訊、統計數據、法律條文等，例如字辭典、百科全書、統計、年鑑、法規等屬之。

### (一) 參考資源指引網站

#### 1. 國家圖書館知識支援參考服務 (<http://ref.ncl.edu.tw/>)

國家圖書館所建置的參考指引網站，其中學科專家諮詢設有知識共享圈、學科專家網站，提供各個主題的專家諮詢管道；網路知識燈塔包括熱門主題網站、網路資源選介；另外工具書選介則提供圖書館重要的參考工具書清單；全國圖書館合作參考服務，除可線上提問尋求館員回答，還有參考問題知識庫、問題選粹15大類作為類似問題的解答。

#### 2. IPL2 (<http://www.ipl.org/>)

IPL 2全名為Internet Public Library 2，是美國Drexel大學資訊技術學院與其他美國大學及學院聯盟共同維護的參考網站，該網站有專業的圖書館人士、學生與志工共同參與諮詢回答並協同設計、建置

與維護館藏。網站收錄各地區圖書館資源，每一份資料都是經過審慎選擇、歸類並加以解說。網站依使用者年齡區分為一般大眾、青少年及兒童三種版本。一般大眾版主題分12個大類，青少年專區及兒童專區則依據需求有不同的主題分類。

### (二) 書目資訊

1. 國家圖書館全國新書資訊網 ([http://isbn.ncl.edu.tw/NCL\\_ISBNet/](http://isbn.ncl.edu.tw/NCL_ISBNet/))  
國家圖書館提供國內新書出版查詢、新書簡介、得獎圖書、ISBN登記、出版商資訊的網站。
2. 全國書目資訊網 (<http://nbinet.ncl.edu.tw/>)

全國書目資訊網 (National Bibliographic Information Network, NBINet) 為國家圖書館聯合國內79所大學或學術單位的圖書館聯合目錄，公共圖書館可用來查詢圖書的書目及相關資訊做為編目及業務參考。

### (三) 字典與辭典

1. 教育部電子辭典入口網 (<http://www.edu.tw/>)  
教育部提供數位化國語辭典的蒐尋，並將國內語文辭典區分為9種版本，提供查詢。
  - (1) 國語辭典簡編本  
國中小學生及初習華語文人士適用，為有聲音及圖片的多媒體辭典。
  - (2) 國語小字典  
國小學童及教師適用，詞、句例可供造詞、造句的學習。
  - (3) 重編國語辭典修訂本  
適用於教學者及對歷史語言有興趣之研究者或一般民衆。

(4) 異體字字典

適用於語文教育及學術研究用。

(5) 成語典

適用於社會大眾，每一成語提供釋義、音讀、典故、白話譯注、用法說明、例句等資訊，且有電子書形式可供下載。

(6) 臺灣閩南語常用詞辭典

提供常用閩南語字詞、地名、俗諺查詢。

(7) 臺灣客家語常用詞辭典

查詢客家語的音讀、詞目、釋義及對應華語。

(8) 臺灣原住民族歷史語言文化大辭典

提供臺灣原住民各族群語言及文化查詢，查詢結果除釋義及典故說明外，提供辭條族別、族語拼音及族語音檔。

(9) 常用國字標準字體筆順學習網

提供國字的下筆順序學習查詢。

2. 臺灣話大辭典 (<http://edb.nipi.edu.tw>)

遠流出版可經由國資圖數位資源連結，提供臺語的羅馬拼音、釋義、例句、例句華語解釋。

3. 林語堂《當代漢英辭典》(<http://humanum.arts.cuhk.edu.hk/Lexis/Lindict/>)

香港中文大學編製，提供漢字首字及全文檢索，每一查得字詞提供詞性、中文詞及其對照英文資料。

4. Merriam-Webster's online (<http://www.merriam-webster.com/>)

免費的英文線上字典，另提供西班牙文與英文對照及醫學字典查詢，同時有每日一字、字詞遊戲、影音檔等英文學習教室功能。

### 5. Cambridge Dictionaries Online (<http://dictionary.cambridge.org/>)

Cambridge University press所提供的免費線上英文字典，可以隨時隨地利用電腦及行動裝置使用，是任何程度的使用者都可用來作為英文學習的線上字典。

### 6. 雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網 (<http://terms.naer.edu.tw/>)

國家教育研究院所建置的網站，包括學術名詞資訊網及辭書資訊網兩個部分，提供各種專業領域中英文學術名詞、辭書辭條款目查詢。

## (四) 百科全書

百科全書是將人類的所有知識，分門別類用簡要的文字敘述，再依特定方式排列以便檢索的工具，可快速查詢所需知識，亦可蒐羅各種知識閱讀，兼具查檢及教育功能。

### 1. 維基百科(Wikipedia) (<http://zh.wikipedia.org/>)

網路公民所建立的百科全書，提供全球免費查詢，款目含括世界249種語言資料，中文維基百科包括簡體、繁體、奧語、港澳繁體、新加坡繁體、臺語等各種語言詞目。

### 2. 遠流百科線上 (<http://edb.nlpi.edu.tw>)

可經由國資圖數位資源項下連結，該網站為遠流出版社所建置，內容包括大英百科全書、大英簡明百科、中國大百科全書、臺灣大百科、遠流字典通、科學人雜誌、臺灣昆蟲、魚類、古蹟、百年時空知識庫等。

## (五) 統計資訊

統計資訊係將社會、經濟現象的數字有系統的收集、整理、分析，用以預測社會發展趨勢。

### 1. 中華民國統計資訊網 (<http://www.stat.gov.tw/>)

行政院主計處提供，包括國勢普查、綜合性統計、全國地理人口及社會統計等統計資料。

### 2. 教育統計查詢網 (<https://stats.moe.gov.tw/>)

教育部統計處所建置網站，提供各級學校校數、班級數、學生數、教職員數、在學數、人口教育程度等資訊。

## (六) 法規

法規包括法律和規章兩部份，國內法規可經由法務部所提供的全國法規資料庫(<http://law.moj.gov.tw/>)查詢。本網站區分為一般民衆版及青少年版，主要內容為法規檢索、司法判解，另外提供法律扶助資訊以及創意教案。

## (七) 年鑑及曆書

年鑑指收錄過去一年間各種大事及統計資料的參考資訊，曆書則是提供年、月、日、星期、四季、節氣、中西曆轉換等資料的工具。

### 1. 中華民國年鑑 (<http://www.ey.gov.tw/>)

行政院編製，每年提供前一年度我國政府制度、內政、外交、國防、經濟、財政、教育、法務、公共衛生、環境保護、科技、勞工、文化藝術等資訊。

### 2.兩千年中西曆轉換(<http://sinocal.sinica.edu.tw/>)

中研院編製，提供西漢平帝元始一年1月1日(西元元年2月11日)至今的中西曆(陰陽曆)轉換對照。

### (八) 地圖資訊

地圖資訊除了描述與地理有關的資料，通常也會提供分布其上的動植物、人文狀況、地理位置、物產分布、地名演變、沿革變遷、交通狀況、旅遊資訊等供參考。

#### 1.Google地圖 (<http://maps.google.com.tw>)

為一般民衆最常查詢的地圖資訊，提供地名、地圖、旅遊路線、商家、景點、街景等訊息。

#### 2.臺灣地區地名查詢系統 (<http://placesearch.moi.gov.tw/>)

內政部建置，提供地名查詢，本系統還提供線上互動學習的地理教育資訊。

## 二、電子書

圖書是圖書館館藏的骨幹，圖書的閱讀除了是要取得特定主題觀點及深入分析，閱讀圖書也具有休閒怡情與教育益智功能。電子書是圖書內容的數位形式呈現，必須利用閱讀載具或網路閱讀。當前的電子書取用，除了自行到網路書店瀏覽或購買，國家圖書館及國資圖所建置的電子書查詢平台，是圖書館可以提供一般民衆免費閱讀電子書的重要管道。

(一) 國家圖書館電子書送存閱覽服務系統

(<http://ebook.ncl.edu.tw/webpac/>)

國家圖書館為提供全國數位出版品雲端服務，帶動全民數位閱讀，提升國家競爭力，蒐集一般商業出版社、政府機關及個人出版送存電子書加上部分購買之電子書，建置網站提供各界查詢、免費閱覽及借閱。讀者使用之前，必須先申請加入為國家圖書館iNCL會員，經由個人電腦、筆記型電腦、平板電腦或行動閱讀載具於館內或館外閱讀或借閱，每次可借閱3冊，借期為10日。

(二) 國立公共資訊圖書館電子書服務平台

(<http://ebook.nlpi.edu.tw/mp.asp?mp=1>)

國資圖目前擁有電子書近20,000種，且持續購置中，每種書3-20個複本不等。國內任一所公共圖書館之借書證，即可註冊成為該平台會員，或辦理數位借書證加入會員，利用PC、手機、平板電腦皆可閱讀或借閱，每次可借閱4冊14日，到期後系統自動歸還。

(三) 兒童繪本

兒童繪本是以繪本型式提供兒童閱讀的圖書，數位繪本常結合影音互動效果，是極具教育與娛樂功能的兒童讀物。

1. 圓夢繪本資料庫 (<http://storybook.nlpi.edu.tw/>)

國資圖所收錄學生繪本創作，數位加值包括無文字繪本、原作者之圖畫與故事、文字加上注音符號和漢語拼音等不同版本供閱讀。

2. 咕嚕熊共讀網電子書 (<http://edb.nlpi.edu.tw>)

格林文化提供的多媒體動畫繪本，其版本分為翻頁書、動感繪本、互動英文繪本等。

3. 布克聽聽兒童數位閱讀網電子書 (<http://edb.nlpi.edu.tw>)  
集合臺、港、美、英、法等地知名出版社精選繪本約60本，電子書內容可下載於電腦、智慧型手機閱讀。
4. TumbleBook (<http://edb.nlpi.edu.tw>)  
互動英文生活化之趣味小故事電子書，也是提供多元學習的英文電子書。
5. 全國學生圖畫書創作獎 (<http://web.arte.gov.tw/100graphic-book/>)  
國立藝術教育館提供 2006-2011年全國學生圖畫書創作得獎的95本動畫繪本。
6. 阿莫說故事-臺灣原住民口傳故事  
(<http://amostory.dmtip.gov.tw/index.htm>)  
國立臺灣史前文化博物館所提供臺灣原住民12族群60則普遍常見的故事。
7. 兒童文化館 (<http://children.moc.gov.tw/>)  
行政院文化部建置專屬於兒童的線上互動動畫播放與遊戲網站。

### 三、連續性出版品

連續性出版品包括期刊、雜誌及報紙等，期刊、雜誌是讀者針對特定主題深入檢視的重要資源，報紙則是讀者獲取即時新聞、地方性消息的主要來源。

#### (一) 臺灣期刊論文索引 (<http://readopac.ncl.edu.tw/nclJournal/>)

國家圖書館建置，蒐集民國59年1月以來臺灣出版的中、西文學術期刊、學報以及部分港澳地區出版的期刊，已掃描且取得授權的文章，

可以線上顯示及列印或直接列印取得全文。

(二) Google學術 (<http://scholar.google.com.tw>)

Google提供的全球技術報告、論文、摘要等學術性文章搜尋網站，有全文的書目即可直接下載或經由連結取用。

(三) 國資圖電子期刊 (<http://edb.nlpi.edu.tw>)

國資圖資料庫之電子期刊項下可以連結無數的全文電子期刊與電子雜誌，包括其所購置的中外文期刊全文資料庫、Acer Walking Library宏碁電子雜誌28種，科學月刊、空中英語教室、商業周刊等。

(四) 新聞知識庫 (<http://edb.nlpi.edu.tw>)

國資圖資料庫之報紙項下連結，收錄聯合報、聯合報(地方版)、聯合晚報、經濟日報、民生報、中國時報、工商時報等新聞資料，當天新聞資料標題在上午九點即上網，部分報紙提供全文。

(五) 聯合知識庫 (<http://edb.nlpi.edu.tw>)

國資圖資料庫之報紙項下連結，可查詢近10年聯合報系(聯合報、經濟日報、聯合晚報、upaper)新聞全文資料。

#### 四、學科資料庫

學科資料庫的建置需要大量的人力將蒐集來的資訊整理組織，除了機構與學術單位建置的學術性資料庫，資訊供應商也建置了種類繁多資料庫供學術研究及普羅大眾使用。大眾使用的學科資料庫通常會結合影音互動效果，兼具教育與趣味學習功能。國家圖書館及國資圖網站經由鏈結或購買方式所連結資料庫包羅萬象，鄉鎮圖書館可以依據其服務社

群需求，選擇資料庫做鏈結提供其服務對象取用。以下摘錄可經由國家圖書館或國資圖連結且適用於鄉鎮的資料庫數種，區分為自然科學及人文社會兩類臚列清單供參考。

自然科：包括臺灣魚類學習知識庫、昆蟲圖鑑小百科、臺灣海洋生態影音資料庫、牛頓教科書自然教學寶庫--實驗篇等。人文社會科學類：包括臺灣原住民學習知識庫、臺灣古蹟學習知識庫、臺灣百年時空知識庫(1895-2000)、線上臺灣歷史辭典(1541-2007)、節慶大書等。

### 五、政府出版品

政府出版品指由政府經費出資並授權出版機構印行的出版品或為政府機構所出版的出版品，為方便查詢政府出版及服務的資訊，文化部建置了政府出版品整合查詢網站(Official Publications Echo Network；OPEN)，為查詢政府資訊最便捷管道。

OPEN (<http://open.nat.gov.tw>) 網站包括政府出版品資訊及40個政府資料庫網站，舉凡政府出版典藏、研究報告、期刊論文、法規命令、政府公報、統計資料皆可經由這個網站查詢。

### 六、數位學習資源

數位學習指的是使用者利用電子或數位媒介連上全球資訊網，進行隨時隨地、適時即時的雙向互動教學與自主學習，國內外數位學習網站如雨後春筍，不勝枚舉，以下介紹幾個國內具有規模的數位學習網站。

(一) 數位典藏與數位學習國家型科技計畫 (<http://teldap.tw>)

本網站結合數位典藏計畫及數位教育與網路學習計畫內容。所含內容包括文化、學術、經濟、教育、外交、社會及民生等，無論是學術研究、終身學習、產業發展不同層次都可以應用。在本網站點選數位典藏與學習成果網可以使用數百個數位典藏的網站資源；點選數位教育與網路學習網站可以取得教育部、行政院勞工委員會、行政院人事行政局、行政院文化建設委員會等所提供，從國中小、高中職、大專院校到社會教育完整教育應用資源。

(二) 臺灣記憶 ([http://memory.ncl.edu.tw/tm\\_new/index.htm](http://memory.ncl.edu.tw/tm_new/index.htm))

本網站係國家圖書館所蒐集臺灣史料、臺灣電視新聞的數位影音檔案等資料，為臺灣各地及海外閱讀與研究臺灣史料的重要資訊來源。

(三) OOPS (<http://www.myoops.org/main.php>)

奇幻基金會募集社會志工進行中文翻譯的麻省理工學院開放課程(MIT OpenCourseWare)的網站，藉由這個網站麻省理工學院的開放課程可以分享中文社群，每一課程有老師的課程大綱、課程講義、課程進度、閱讀書目、作業要求，部分課程還有教師上課的影音檔。目前經由網站提供學習的中譯課程已近2,500門。

(四) 國家圖書館遠距學園 (<http://cu.ncl.edu.tw>).

本網站為國家圖書館結合圖書資訊專業學會、各大學圖書資訊系所及各類型圖書館、教育單位、政府機構共同發展的數位教學課程，為圖書館員及社會大眾網路學習繼續教育的網站。

### 七、新住民資訊資源

新住民是鄉鎮圖書館服務重要對象之一，然而各地方圖書館可提供新住民使用的紙本資源大都有限。目前僑委會、內政部都建置有新住民可利用的資訊網站，網站內容包括新住民生活、法律、國民素養及語言教育等資訊。另外，新住民祖國也有網站提供祖國資訊連結與查詢。鄉鎮圖書館針對新住民館藏資源與服務人力限制問題，經由搜尋符合新住民需求的線上資訊提供鏈結使用，可以有效補充資訊之不足並緩衝當前新住民服務人力與語言限制的窘境。

#### (一) 全球華文網 (<http://www.huayuworld.org/>)

僑委會的全球華文網提供中文學習的各式教育資源，包括網路學校、電子書坊以及有關台灣的各式教學資源，是具有豐富新住民同化教育學習資訊資源的網站。

#### (二) 外籍配偶在臺生活相關資訊(<http://www.immigration.gov.tw/welcome.htm>)

內政部的入出國及移民署網站，提供大陸地區、港澳、外僑、外籍移民等，有關教育與生活所需資訊的查詢，網站上的出版資訊更連結了教育部網站、多元多語文化閱讀清單及移民雙月刊等資訊。

#### (三) 四方報網站 (<http://www.4way.tw/>)

四方報是一份在臺灣製作，以越文及泰文為主、中文為輔的定期刊物，提供新移民及移工發聲，爭取應有權利的平臺，有紙本報紙及網站發行。

#### (四) 新住民的祖國網站

新住民祖國政府官網、報紙網站、新聞網等是新住民連結其祖國資訊與情誼的重要管道，鄉鎮圖書館首要分析新住民來源國別，有效的搜尋其祖國網站，提供新住民與祖國聯繫的橋樑。

#### 肆、結語

鄉鎮圖書館囿於人力、館舍、設備、經費及館藏，在提供民衆資訊服務上常見捉襟見肘，然而當前數位科技發達、數位載具普遍且網路普及，若圖書館仍然在觀念上認為經費與人力闕如，無視當前數位環境氛圍，在資源上圍守紙本圖書、期刊、報紙建置，在活動辦理上仍沿襲過去僅重視電影欣賞及社區研習活動，要全然發揮圖書館的全民教育與終身學習功能無疑是緣木求魚，在數位資訊垂手可得的社會環境，難免淪入邊緣化處境。網路數位資源種類與數量龐大，善用資源造就億萬價值的鄉鎮圖書館不是夢，惟筆者無法盡數羅列適於鄉鎮圖書館連結的資源，盼望藉由本文的拋磚引玉，爾後圖書館持續整理符合其服務社群的資訊，營造一個任何年齡層、任何社經地位讀者都可以隨時隨地取用資訊的閱讀環境。

當前鄉鎮圖書館大都無專屬的網站，所有資訊必須經由其上級縣市圖書館服務網使用，審視縣市圖書館網站提供的共用資料庫種類甚少，因此鄉鎮圖書館的數位資源建置刻不容緩，當務之急在於人力整合、館員能力的培養以及數位資源利用的推廣與宣導。文末提出建議如下：

### 一、網站建置與維護

縣市圖書館負責建置電子資源的網站連結及網站維護，以供鄉鎮圖書館利用。縣市圖書館或爭取人員或請求上級單位協助或請廠商協助建置網站，規劃所有資源的連結，待網站建置完成，即應調配人力並加以培訓以負責爾後網站維護。

### 二、培訓指導數位資源利用種子教師

縣市圖書館或國立公共資訊圖書館統一規劃培訓課程，培養指導數位資源利用種子教師，負責各所轄區域鄉鎮圖書館館員資訊檢索能力的培訓，讓所有鄉鎮圖書館專責館員熟悉各項資源的內容、特質、查詢與取用方式。

### 三、數位資源利用的推廣與宣導

鄉鎮圖書館根據服務社群需求，選擇資源辦理講解推廣活動，同時密切與當地中小學合作，配合學校教學、活動送數位資源到學校，鼓勵師生連結圖書館網站，善用圖書館數位資源進行教學與學習。

參考文獻

Gauder, B., Havens, A., & Limes, R. (Eds.) (2005). Perceptions of libraries and information resources. Retrieved from <http://www.oclc.org/reports/2005perceptions.en.html>

Gauder, B. (Ed.) (2010). Perceptions of libraries, 2010: Context and community. Retrieved from <http://www.oclc.org/reports/2010perceptions.en.html>

Zickuhr, K., Rainie, L., & Purcell, K. (2013, January). Library services in the digital age. Retrieved from <http://libraries.pewinternet.org/2013/01/22/Library-services/>

吳素華(2012, 12月)。2012年台灣民衆行動與無線上網現況。檢自 <http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=335>

蔡郁薇(2013, 03月)。2012年我國家庭寬頻現況與需求調查-家戶篇。檢自 <http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=346>

# 計畫與行銷



# 如何撰寫執行計畫書

張賽青

南投縣政府文化局圖書科科长

## 一、前言

隨著社會變遷及休閒型態的改變，人們對待生活的價值觀也產生微妙的變化。過去農業社會以食為生活重心，到了當代，休閒成為專業的學門並且受到政府正視，以公共政策介入大力提倡。公共圖書館也受到社會環境影響，近年來透過圖書館環境改善營造優雅閱讀氛圍，透過設備升級增加閱讀的舒適性，也藉由閱讀策略吸引民衆進到圖書館，度過高質感的休閒時光。

新時代賦予圖書館更多社會教化、休閒學習的職能角色。從硬體設施到軟體服務，傳統圖書館大變身成為客廳大書房，圍繞在圖書館知識組織、閱讀推廣本業下，圖書館公共行政策劃執行、館務營運、讀者服務都需要以創新思維開發新機能，圖書館館員受到前所未有的挑戰。本文以公共圖書館在推動公共行政策劃、計畫執行為探討核心，從實務面說明如何輕鬆撰寫一份可行的、有說服力、並且可透過自我檢視執行效益的計畫書，提高行政效率及落實圖書館公共政策。

## 二、計畫的種類

計畫、執行、考核是公共行政非常重要的三個環節。公共政策的規劃隨著政府組織行政權、行政作用、實施效期、預計達到的目的等性質不同而有計畫內容及應具備事項的差異。一般而言，行政計畫可分為下列幾種：

(一) 依政府組織行政權限所賦予規劃計畫的層級分：

政策方針：由中央政府擬定，作為國家上位政策指引。

策略方案：由中央政府依據上位方針的指引所擬訂公共政策發展方向，作為各級政府施政指引。

施政計畫：由各級政府依照策略方案的指引，擬定落實施政效果的計畫。

執行計畫：由各級政府依照施政計畫的指引，落實行政實務達成施政效果的計畫。

(二) 依計畫實施的效期分：

長程計畫（5年以上）、中程計畫（4年以內）、年度計畫（1年）、專案計畫（視計畫目的與規模而定）等。

(三) 依計畫訴求的目的分：

整體發展計畫、執行計畫、營運計畫、財務計畫、用人計畫、研究計畫、行銷計畫、管制計畫、活動計畫、考核計畫……。

## 三、計畫書的基本架構

因循計畫的分野所產出的計畫種類可無限多，隨著計畫性質不同，計畫書所要呈現的基本架構、要表述的事項內容也隨之不同。茲舉「實施計畫」與「執行計畫」二者為例，比較二者之間所要表述事項基本架

構的差異：

實施計畫	執行計畫
計畫名稱	計畫名稱
計畫緣起與問題現況	計畫緣起與目的
計畫緣起與目標	辦理日期
計畫依據	辦理單位
計畫執行要項與期程	辦理地點
計畫執行內容與實施步驟	活動內容與方法
計畫執行預定進度與查核點	執行預定進度
計畫執行所需人力規劃	經費概算與財源配比
經費需求與財源配比	預期效益
預期效益	課程表(或程序表、節目表)

#### 四、如何著手寫計畫

縣市、鄉鎮市區公共圖書館的營運偏重於社會教育公共服務，單位組織性質涉及公共政策規劃行政的層次較少，若有則多偏重於單一業務事項執行層次的申請、陳述簽報。本文就以縣市、鄉鎮市區公共圖書館較常用到的「執行計畫」基本架構逐項說明如何著手撰寫計畫書。

##### (一) 計畫名稱

計畫名稱有如人的名字，給人的第一印象從這裡開始；無論是陳報長官表述對業務推動的企圖心、向上級爭取經費補助、參加競賽評比等任何用途，能不能在30秒內吸睛讓觀覽、審查者期待進入文本閱讀內容，「計畫名稱」佔關鍵半數的影響。

從書寫計畫到執行計畫，計畫名稱是領頭羊，若能扣緊計畫內容所要達到的核心目的，一目了然且能清晰界定目標對象，便能化繁為簡執行有效。所以計畫名稱也可以視為「靶心」，具有引領計畫撰寫者、執行者一矢中的作用。

性質偏向動態、外部參與的營運計畫、行銷計畫、活動計畫名稱要生動活潑，可以用主標、副標帶出整體計畫的精髓。書寫計畫過程中難免會有微幅修正方向的情況，若是研擬計畫之前規劃的是較大方向的範圍，等整體計畫內容文本完成定案後再回頭檢視名稱，視需要修正或加主副標題，也是一種可行而且有效率的方式。

### (二) 計畫緣起與目的

計畫的產生必定有所緣由，「計畫緣起與目的」好比寫作文時起承轉合的「起頭」，做為一種開端的表白，引導閱讀者了解計畫內容思想的結構。基本上對過去至今的狀況有整體了解、全盤掌握，方能進行中肯而且理性的敘述，而有邏輯的進行現況與問題分析有助於引導計畫一步步層次性鋪陳。

此節所敘述的內容若能提出可信的文獻資料佐證、有信效度的統計數據分析做為論述依據，有助於說服審閱人理解本計畫的來龍去脈，認同推動本計畫的必要性、重要性。文獻資料或統計數據必須交代資料來源，文獻資料或統計數據取材自第一手史料、官方文獻較有說服力及參考價值。來自媒體報導者通常參考價值較弱。

至於計畫所欲達成的目的，文字的書寫必須是呈現具體可行、可達成的預期，也要注意資源效益的說服力。用字遣詞要精簡、理性、具體，切忌拖泥帶水模稜兩可、語焉不詳或太多感性贅語，否則會降低計畫必要性的強度。

### (三) 辦理日期

執行計畫通常都具有期程短、辦理起迄時間明確的特性。清楚說明辦理日期、時間，是強化執行信念的第一步。

這裏所謂的「辦理日期」，若是屬於活動、展覽、研習…提供外部參與性質的計畫，辦理日期要呈現的是計畫正式推出的日期、

時間起迄點的資訊。這類計畫的幕僚前置準備作業、事後核銷結案期不須列入計算對外公開。

計畫內容若有多項細部事項進行，要詳細寫出辦理的年、月、日、時間起迄，若是屬於宗教性活動，也要註明辦理日期是農曆還是國曆，避免資訊不足導致參與者自行猜測解讀，影響計畫參與度與執行效益。

#### (四) 辦理單位

辦理單位通常包括指導單位、主辦單位、承辦單位、協辦單位、贊助單位等。各類型單位在文書表達上有書寫的順序。若計畫書採直式橫書呈現，由上而下為逐列順序為：指導單位、主辦單位、承辦單位、協辦單位、贊助單位。若是直式直書，則以由右至左逐行標示指導單位、主辦單位、承辦單位、協辦單位、贊助單位。各單位均必須以完整全銜表示，如果機關有代表性的LOGO識別標幟也一併置入在全銜之前為宜。

所謂指導單位、主辦單位、承辦單位、協辦單位、贊助單位是依照行政組織層級、實際參與程度、資源挹注程度給予不同分類。各分類項下各單位的排序依照行政倫理法則，單位層級越高排序越前。

#### (五) 辦理地點

以簡單但明瞭的方式說明計畫辦理的地點在哪裏。地點資訊陳述越詳細越好。舉例而言，某場故事劇場演出活動在某校舉行，辦理地點必須寫明學校名稱、演出場地在○○棟建築○樓○室或在○○廣場。如果活動開放跨越轄區以外人員參與，應在辦理地點後面加註地址、聯絡電話，若能附上地圖或交通方式指引，附註地理上好辨識的大目標等資訊，有助於活動行銷及提高民衆參與率，以

及滿意度的評價。

### (六) 活動內容與執行方法

活動內容與執行方法是整個計畫書寫的重點所在，要能呼應計畫名稱、計畫所設定的目標作論述。

用具體、明確的文字或以條列方式表達想要怎麼做、如何做、何時做、做多少，展現計劃精義；計畫內容要儘可能用量化指標表達辦理的數量、頻率，內容要有特色、方法，要有創意，使整個計畫完整，避免使用陳腔濫調的文字或者已經過時的作為。

### (七) 執行預定進度

執行預定進度是就整體計畫規劃各重要事項、逐項安排預計辦理的起迄時間，所以執行預定進度必須包含前置幕僚準備作業各分項內容，以及直到活動結束、核銷結案的各項重點事項。

為了讓整個計畫分項工作的安排順暢，用甘特圖逐項顯示細項工作內容執行起迄期間，可以很容易了解各細項作業之間先後次序的關係，了解工作進行流暢度，對於整體計畫的執行、品質管理及進度管制便可一目了然全盤掌握，是一種相當有效的自我檢核工具。

大型活動、多單位合作、辦理事項複雜的執行計畫可以在甘特圖加入重要事項查核點作更精準的掌握。查核點用▲標示。

要注意在甘特圖裡顯示起迄時間，連貫性的作業期程區間要用線條表示才不會產生日期誤差。線條交錯疏密的訊息忠實反映同一時段內工作量的密度與細項工作之間的銜接合不合理，有助於提供管理者在人力調配、進度經費控管，涉及材料或其他前置準備工作的事項也能提前準備做好周延的管理管制。

活動名稱	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
開卷好書展 0110-0229		■										
公務員專書 0101-1231	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
凱迪克繪本展 0701-0731							■					
世界書香日主題書展 0401-0430				■								

### (八) 經費概算與財源配比

經費概算與財源配比要以表列呈現整體計畫所需的各項經費。經費編列計算式要有詳細的單位、單價、數量、金額、用途說明，幣值單位也要註明，避免以「一式」概括經費。概算表編列的支出項目、數量要與計畫書內容吻合。

經常門與資本門經費要分別列表計算。

總經費統計完成後要敘明財源及配比。如果向中央申請補助，必須依照中央對地方補助原則，視所屬縣市財力分級可獲最高補助上限百分比規定編列配合款。

### (九) 預期效益

「效益」包括質的效果與量的效用二種，二者都必須呼應計畫目標所要達成的事項，可以用條列方式表現。

質的效果可以回應到「計畫源起與目的」中所描述的問題，經過計畫推動之後改變的程度作質化描述。

量的效用部份，則是回歸原先設計的預定目標值在執行後的差異，用數據比較分析說明。

### (十) 附錄

不適合放在計畫書文本裡頭但是又與計畫執行內容相關的資料，例如課程表、講師名單、前期活動到本期的延續性相關資料，或者過去的實績證明、有助於說服審查人的佐證資料等，可以以附錄的方式附加在計畫書後提供審閱者查考。

### 五、如何為計畫加分？

前述各項基本架構是撰寫執行計畫的基礎，好比人的骨架，而文本內容就像肌肉，充實骨架成為完形。那麼靈魂要如何充填才能使生命具有盎然生意呢？留意下列幾點細節，將有助於為計畫提味，使之更具有畫龍點睛質感。

- 為計畫取個響亮好記又能彰顯計畫精髓的名稱。
- 設計個溫馨的封面，加入與計畫有關、有助於呈現計畫執行效果的照片。
- 若計畫書篇幅較多時，編制計畫書目次、圖次、表次有助於閱讀查檢。
- 檢視計畫書內容，整份計畫論述的核心目標是否與計畫名稱相符？
- 頁面的格式、段落、行距、字距是否整齊、層次分明、結構嚴謹？
- 計畫內容能夠呼應公共政策的發展需求？執行事項的輕重緩急？
- 善用數據、圖表說話；證據來源要明確、真實，表達的方式要有助於閱讀。
- 如果文本描述的文字過於冗長，在段落之前適度加個段落小標有助於閱讀理解。
- 檢視用字遣詞文字是否閱讀流暢，標點符號的使用正確性，標題及段落層次分明，必要時可加入適當圖片輔助文字說明。

## 計畫出奇制勝的關鍵

- 計畫要反映推動規模與影響性。
- 呈現計畫的困難度，說服力政府投入資源的關聯性。
- 計畫內容的呈現要經過組織重整，有策略、有方法的呈現。
- 計畫結合社會資源、跨域整合的程度。
- 要能對計畫執行前、執行後的影響作比較分析。
- 善用數據說話。
- 為計畫下個有梗、有power的標題名稱。

## 六、結語

執行計畫書有既定需呈現的基礎架構，掌握各架構分項內容要表達說明事項的眉角便已八九不離十。寫計畫是經驗法則，一回生二回熟，多練習書寫，請經驗豐富的同僚、長官指導修飾是精益求精的好方法。多元閱讀、熟稔業務方面涉及的法令規章，多觀摩學習標竿的範例，計畫文本深度便會潛移默化提升。



# 創意文案與創意思考

薛良凱

普拉爵文創公司創辦人暨執行創意總監

## 一、前言

很多人誤解了企劃文案的意義。對一個審查企劃文案的裁判來說，企劃文案裡面要看的，不是擬定完整計畫的能力，而是你實現一個計畫的能力。不是寫的願景有多美，而是你實現願景的過程。當你明白這一點，你就知道應該把工夫多放在「如何達成」，而不僅僅是要「達成什麼」而已。

對企劃人員來說，這個說服的過程，並不僅僅是靠職稱和資金說服別人，更不是仰賴年資或是參與人數的多寡，這些「數量上」的優勢，並無法讓人心服口服。除此之外，企劃人員靠的是講故事和說夢想，讓聽眾在聽你描述的同時，發現實現之後的美好。總的來說，一份好的文案，要能表達自己想做的，要展示自己執行的實力與決心。

## 二、什麼是文案？

一般說的文案，是指有目的、有功能性的書寫一些文字，這些文字可能是文章，也可能是修飾其他資料或文句的文章，比方說廣告、文宣、計畫書等等。隨著科技的進步與發展，文案也慢慢變得不像是「文

案」，文案變成是一種傳遞想法、理念或是溝通的形式，文案變成可能是純粹文字，也可以是文字、圖片與影音的結合。所以廣義來說，文案的形式非常多元，也不會受限媒材種類，而且使用的時機與形式更是廣泛，從簡報、播放、陳列、策展、規劃都可以算是文案的一種。簡單的說：文案是一種讓對象理解（並同意）某種概念的方法。

### 三、文案以目標導向

要寫好文案，第一件重要的事情就是設定目標。就跟許多專案一樣，設定好明確且可以達到的目標，一直都是最重要的任務。明確且可以達到的目標包含幾個特徵：

- 有具體對象或期間，是一件能夠被達成的任務。
- 預期結果可以被量化或是質化。
- 事前先明確知道自己手頭的資源有哪些，包括人力、物力、財力。
- 了解備案或相關執行限制。

文案必然是要達到或促成某個目標，對寫文案的你來說，這個目標也可以說是一種「初衷」。有人說「莫忘初衷」，是說過了好一陣子有點迷失方向時，別忘了當初是怎麼想的，這有助於找回方向。在寫文案的時候這概念也用得上，你必須先設定方向，然後往這個方向前進，如果寫到某個階段，連自己都不知道在寫什麼，那麼就把目標再反覆看一次。「莫忘初衷」是做企劃最重要，也是最關鍵的一個步驟。

寫一個好文案的重點是，如何快速、有效率的達到目標。

#### 四、什麼是企劃人員？

既然文案的內容、形式與功能都與以前不同，那麼企劃人員自然也必須轉型。企劃人員很像三種職業的混合體，那分別是編劇、導演以及演員。編劇，是規劃與設計人才，會寫劇本、安排橋段、熟悉觀眾，知道什麼時候該放什麼，但是在這之前，編劇必須了解市場脈動，熟悉市場需求，這樣才能提供最佳的解決方案。導演是一種管理才能，要能夠控制局面，找對的人、對的材料、對的時機和對的方法，這也跟運作有關係。

最後一樣，也是最重要的一樣是企劃人要像演員。演員是善於呈現、表達的，是具備高度介紹或是詮釋的能力。一個企劃人員一定要學習扮演演員角色，好的企劃如果無法告訴別人、說服別人，那麼這個企劃再好也終究難以被人看見。

#### 五、企劃人員必備的幾種能力

為了實現這些能力，企劃人員需要練習。有四種方式可供參考練習，而且幾乎一次就可以全面性學會前面編劇、導演與演員的三種職業才華：

1. 多看。這又叫作洞察力，意思是多觀察，多在現實中找出蛛絲馬跡，並從中發現一些運作原理。比方說，當我們在規劃一個演唱會的企劃時，我們可以先觀察別人的演唱會，關注活動從開始宣傳、佈置一直到執行，甚至於執行後怎麼跟媒體打交道等等。

這些觀察，有助於指導我們該怎麼做。寫計畫最忌諱躲在家中獨力完成，如果有必要，走出去現場看、體驗現場氛圍，這比什麼都有用。

- 2.多聽。如果你的案子是想要幫助什麼人，或是解決什麼人的什麼困難，最要緊的一件事，是你該多了解對方的需求。多了解就要多聽，多聽前必然是要多問對象幾句話。比方說，你最大的困難是什麼？你遇到什麼阻礙？如果可以改善，你希望怎麼做？有的時候，答案並不是靠卓越企劃人員的頭腦，而是靠順水推舟去完成對方最需要的幫助。
- 3.多想。資料蒐集非常重要，在開始企劃前，你要盡可能的蒐集必要資料，包括圖片文字或是影音，如果跟地理位置有關，強烈建議你要有張地圖、平面圖。透過這些資料，你可以先進行分析、歸納，在其中找出可能方案。
- 4.多寫。想很多可是寫不出來，這可是一件頭痛的事情。要不斷練習自我表達能力，比方說透過寫部落格、小型報告、小型簡報等等，最重要的是拿捏表達的技巧，熟習對方喜歡聽什麼，以及用什麼方式聽。同樣以舉辦演唱會為例，簡報裡一張圖片都沒有，全部是文字，也就失去了想像空間。在網路上抓一張草地演唱會的圖，或是下載一部跟你想法比較接近的演唱會影片，在表達前播給對方看，就更容易讓對方理解你到底想做什麼。事實上，用對的方式表達，比花時間準備一大堆資料有效率多了！

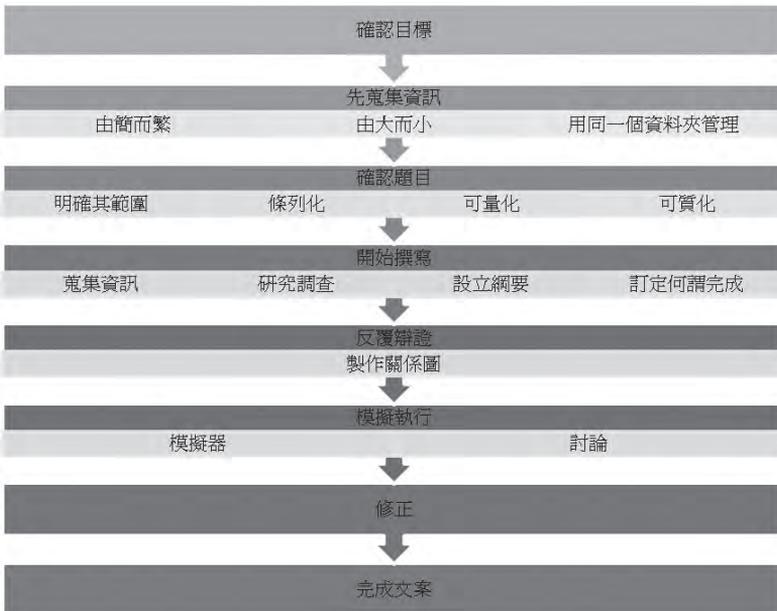
## 六、如何增進企劃人員能力？

想要成為企劃人員，除了上述的方法外，還要不斷將工作模組化。模組化就是把工作拆解，分成一個一個的元素，按照需要與任務特性，你可以隨意組合與拼接它們。

### 1. 模組化

這就像堆積木一樣，主要的模組可能是開場白、可能是費用、可能是申報流程這些幾乎不太會改變的程序。變動模組是其中的一些可抽換式元素，例如演唱會的觀眾席位、宣傳管道、餘興節目、音響與佈置廠商、攝影公司等等。一旦需要的時候，你可任意組合這些，以符合每次任務的需要。

基本上，這些模組有些共通的流程，大致上符合以下的流程圖描述：



## 2. 圖像化

除了模組化之外，也可以試著將整起事件圖像化。製作成流程圖、示意圖，或是將平面圖攤開，將任務動線劃上去，會引發完全不同的感覺。

圖像化的關鍵，在於如果將目前資料中「量」與「動」的部分具體呈現。如果是數據類，條狀圖、圓餅圖、趨勢圖是很重要的輔佐工具。如果是描述類，找到類似的圖片，則有助於解說你的想法。無論哪一種方式，圖像化是透過另一種方式詮釋與表達你的想法，不要為了圖而圖，這樣反而太過花俏而失去原先的意義。

## 3. 製作個人檢查表

每一個企劃難免會有疏漏，但是你可以盡量避免這個情況發生，製作檢查表，就是最有效的方式之一。每一個人的檢查表可能不盡相同，但是有些基本元素供大家參考：

Why	理由、動機	
What	規模、型態、格局	多問一次 Why?
Where	地點	
Who	誰參與、誰是對象、誰是關鍵	
When	何日、何時	
How / How much?	如何、多少資源	

Why 要問的是做這件事的理由與動機，比方還是以演唱會為例，是要慶祝什麼？還是要達成什麼目的？你必須要弄清楚這些動機。What要問的是這個計劃是什麼？要以什麼形式完成？在同樣演唱會的案例，演場會的規模、型態、格局都是必須考慮的點。Where問的是地點，包括場地位置、準備的地點、集合或是動線等等，當然也少不了要考慮一下兩天備案的因素。Who是所有跟人有關的部分，例如有誰參與、誰才是對象、要不要分類、誰是關鍵人物等等。

個人檢查表不會一步到位，你多辦幾次同類型的活動，才能不斷累積，造就成一張完整的檢查表。除了日後方便自我檢查外，功能完整的檢查表也算是一種無形資產，到那時候你也就在該項目「出師」了。

## 七、文案發想與企劃書撰寫

從發想到實作，有三個步驟必須要注意。文案一開始，可以運用幾種工具，從好幾種面向激發我們的創作思路。開始撰寫時，有些基本態度要先建立，包括設計態度、設計重點等等。而在最後，案子完成前需要檢查、測試案子是不是太過於自我感覺良好。

### 1. 第一步驟：發想的方式

- (1) STP方法。有時候不知道從何下手，那麼可以先分析一下對象是誰，對象為什麼會來參加，我們又扮演何種角色？S是市場區隔（market segmentation），表示你要

把對象歸成哪幾類；T是鎖定目標市場（market targeting; targeting），意味你要在其中選擇主要的類別。P是最終定位（positioning），表示你要將目前的企劃對象、主軸放在這個位置。

- (2) 需求點。寫文案前，務必透過一切方式，取得對象的需求。比方說我要辦一場對象是學生的演唱會，最好的作法就是找幾位學生抽樣調查，直接詢問他們最期待誰來唱歌？什麼時間舉辦，用什麼方式舉辦？需求點的分析，在於找出客戶的真實需求，從這個方式下手，將會得到最高的消費者滿意度。不過，有時候也會出現一種假需求的狀況，比如大家的回答太過困難，或是實現難度頗高，這時候找替代品，或是研究能夠達到類似效果的模式，就變成非常重要的一件事。
- (3) 4P就是Product（產品）、Price（價格）、Place（通路）、Promotion（推廣）。簡單的說，就是要從這四個角度，來看看企劃如何展開。
- (4) 市場訪問。雖然字面上很容易理解，就是去做市場調查，但這有兩個重要提醒。首先採訪的對象一定要是在「目標區域中尋找」，例如研究大學生，你必須去大學裡面找學生來問；如果是上班族女性，你就不能只問男性上班族。第二點是訪問的方式，盡量不要用暗示性的問法。開放性的問題，能得到比較多、比較有價值的資訊。

## 2. 第二步驟：開始撰寫文案

- (1) 設計態度。當我們寫企劃的時候，應當嚴守顧客導向的態度與精神，而顧客導向有兩種意義，包含委託你寫報告的人，以及企劃中的服務對象。比方說，你老闆要你寫一個刺激會展人潮的方案，那麼老闆便是你的顧客，你當優先滿足他的指令，這跟我們前面講的目標導向也是一致的。接著是來參觀會展的觀眾，他們當然也是你的顧客，你也要用顧客導向的方式來幫助他們，設計好的參觀方式或動線，讓他們喜愛上這些展覽內容。如果要做到這幾點，那麼設計的態度應當「投其所好」，也就是找出他們期望的交集，這樣肯定事半功倍。
- (2) 設計重點。寫文案的時候，一定會有很多角色在你的文案之中，比方說自己的單位、其他單位、觀眾、配合商、附近的店家、周邊的鄰居等等。這些單位有的時候因為各種原因，在你的企劃中扮演一些角色，但是天下沒有白吃的晚餐，有的時候，你要與他們利潤共享。比方說，分享名利、分享經費、分享冠名等等。
- (3) 文案整理思路七步驟

當你準備開始動手時，思緒應該還有一些混亂，這時候思路可以依靠以下七種方式整理：

- 方式一：找到需求。仔細思索一下，目前市場存在些什麼樣的需求，這些需求如果恰巧是你的任務，那麼你可以進一步思考一下，這些需求能不能被分析，有沒有可能被寫成條列式？
- 方式二：滿足方式。之前找到的需求，你要如何滿足？
- 方式三：找到亮點。在滿足過程中，思索一下有沒有亮點。亮點是說比較特別的解決方法，或是在解決的過程中，稍微改變一些變因。例如更換人、更換燈光、更換入場方式等等。
- 方式四：營造迫切感。想辦法讓你的企劃有時間、資源性等限制。比方說，座位有限，售完為止。主要是讓消費者必須在期限內完成，不然就會喪失某種資格，或是得不到什麼折扣等等。
- 方式五：想好配套。凡事都有萬一，萬一下雨，萬一人數不足，你一定要想好「如果不行」的替代方案是什麼。
- 方式六：如何能辦到。前面講的滿足需求，具體作法為何？用有系統的方式整理、闡述，是怎麼樣才能把這些都達成的？
- 方式七：打開雙臂。你要比聽的人更有熱情，所以你必須用開心的眼睛、微笑的表情以及有自信的聲調說服對方。一篇文章，會因為創作者的正向好心情而受到影響。

### 3. 第三步驟：檢核方式

- (1) 客戶價值。在企劃完成之後，應當回過頭從頭到尾模擬一次，當你是消費者、觀眾的時候，你會怎麼想？客戶價值是一個很不錯的度量方式，它的方法是將觀眾得到的利益，減去觀眾所花費的成本。利益是指所有正向的收穫，例如看到物超所值的表演、高度價值感、意料之外的收穫等等，而成本則包含時間、金錢、體力等等。
- (2) 客戶滿意度。這是另外一個有用的指標，但是原理非常簡單，只要把使用前的感覺減去使用後的感覺，看看覺得有多滿意。這個方式必須要先進行前測，或是尋找一些具體的指標，比方說笑聲、掌聲、網路上網友的回應、抽樣調查幾位觀眾等等。

## 八、文案撰寫五步驟

好啦！現在一切都準備好了，我該怎麼開始寫呢？寫計畫的方法很多，最有效率的方式，是先寫「一張紙」的版本，然後是五頁簡報，最後才是寫成一大本。這種方法適用於很多從零開始的簡報，剛開始邊簡報邊修改，慢慢試探出大家的共識，然後再從共識基礎上發展。可以預見的，這種方式也能省下許多「打掉重練」的時間。

我們前面的練習，在幫助大家寫成一張紙，包含著目標、需求以及使用者分析。接著，我們要進入五頁簡報的過程，這是透過許多專家精煉後的整理工具，能有效快速打造無懈可擊的簡報。

### 1. 第一頁：看到什麼契機？

一開始，要告訴對方你看到了什麼機會，簡單的說，也可以解釋成動機。比方說，我看到大家對有機食物的渴望，或是我看到了大家對無良商人的無奈。這一些需求，有一些一眼就看得出來，有些可沒那麼容易。你平常的洞察力要夠高，對周遭人事物觀察要到位，不然你無法看出這些契機。

### 2. 第二頁：你打算怎麼完成？

既然有了機會，你想如何抓住機會，並運用機會做到一些事呢？這個概念的具體落實方法是什麼？有沒有步驟，如果有，那麼會有哪些步驟？如果你希望能達成，你還缺什麼具體的資源？在這個部分裡，你要列出核心的、關鍵的一些作法，只要這幾件事完成，那麼整個計畫都通了的那種關鍵。其次，寫這一頁的時候，要把「你要改變什麼？」放在腦海裡面。你改變的幅度越大，難度越高，當然價值感也就是從這邊產生。

### 3. 第三頁：完成後會如何？

你改變了什麼？改變之後呢？具體的陳述改變後的樣貌，是給大家一個最立體的畫面，也是對報告理解的重要方式之一。很多人在寫文案，只寫了我要做什麼，然後把這件事做好了就完成了，但是卻遺漏最重要的部分：透過這個案子，我會建構出什麼樣的東西！

比方說我假設的這個情境：我正對一群投資人說話，希望他們投資我們的計畫（請參考前面說的，目標、對象很重要，不同目標對象會產生完全不一樣的對話）。於是，第一頁開始描述這些計畫；首先，我看到了一個機會，大家都對油類健康有質疑。第二頁，我描述我們想研發快速檢測機，三秒鐘就知道油品純不純。很多人寫到這邊，就結束了，不過我們從那些特定對象的角度想：然後呢？這點子不錯，但我為什麼要信你？你可以給我些什麼？或是你做完之後，對我的影響是什麼？

這時候，第三頁會起關鍵作用，你可以說：我希望這研發之後，能夠獲利、上市、建立食品健康檢測機王國！當然，對投資人來說，我暗示他們可以有豐厚獲利，如果他們願意投資我！

#### 4. 第四頁：為什麼是你來完成？

對啊！這樣的點子，隔壁老王也能做到，為什麼是你？因為你比較帥？當然不！這裡應該具體列出你的優勢。有幾種優勢的方向，人的方面（人才、人脈、專家、很多助手、關鍵人）、物的方面（設備、專利、器材、發明）、資源的方面（錢、獨家的礦產、秘密原料來源）等等。最好事先研究一下你的競爭者，列出對方最擅長的或是對方沒有的東西，表示你至少一樣或是比對方更優秀。

### 5. 第五頁：強化一下做到的好處

最後，是提振對方信心，在深化描述一下這件事更大的好處，通常這裡說的「好處」，影響範圍要更大一點、更宏觀一點。如果一樣是前面油品健康的檢測機，在這裡就可能是：我希望惡質油品再也不會出現！我希望大家都能健康！

這有什麼用呢？通常這個結論，就跟夢想、願景一樣，但是如果前面都能實現，這一頁就成了一種「理所當然」的推力，連拒絕你都變得是種罪惡。如果你能寫成這樣，那你的案子哪有不被採納的理由呢？

最後，希望你能成為一個優秀的企劃人，並寫出讓人無法說「不」的企劃！

# 行銷，說出故事力

## - 傳遞理念與商品價值的感召法則 -

張宏裕

將苑領導工作坊 主持人



行銷是價值的創造與傳遞，

說故事就是一種行銷。

說故事幫你：抒發感性情懷

說故事幫你：傳遞夢想理念

說故事幫你：凸顯商品價值

說故事幫你：打造文化創意

期盼一隻會回頭看你的老虎 一說故事，激發溫暖的感性情懷

如果我們曾經一起在上海度過了許多艱難險阻，

歷經了春夏秋冬的風風雨雨

過程中總該培養了一些深厚的感情吧！

離別時你會回頭看我一眼嗎？

電影《少年Pi 的奇幻漂流》描述在太平洋上，一位印度男孩與一隻孟加拉虎在一艘船上共同度過227天的生存故事。其中有一幕是少年Pi與老虎經過兩百多天怒海狂濤的相處後，漂流到小島即將要分別。少年Pi眼睜睜看著老虎即將離他而去走進叢林，心情悸動的少年Pi多麼希望那隻老虎會回頭看自己一眼，那怕是一眼也就心滿意足了。因為他想：我們一起在海上度過了那麼多的艱難險阻，你餓了我捕魚給你吃，你渴了我舀水給你喝，風風雨雨過程中總該培養了一點感情吧！快回頭！快回頭吧，我相信你會回頭的。少年Pi心裡吶喊著、渴望著……期盼老虎會回頭看自己一眼。

最後，那隻老虎……頭也不回地走進叢林，少年Pi失望了！

### 怎樣面對曲終人散的關鍵時刻？

身為培訓顧問與演講者，我同樣經歷了數百場次的培訓與演講，與臺下學員共同度過分分秒秒的時間。每當曲終人散時，我的心情總是離情依依。因為總是珍惜每一次學員聚在一起的緣分，或許一生就只有這一次的機緣。我要的不多，因此，當有學員能夠在下課離去時「回頭」看我一眼，或者說一聲感謝，我也就心滿意足了。

甚或有些學員會在下課離去時上前與我攀談、感謝或留下聯絡資訊時，他們或許不知這一個動作；這一個眼神；這一句道謝，對我而言就像少年Pi期盼那隻老虎能夠回頭看自己一眼，那麼熱切而期盼。

後來，我發現那些會回頭與我攀談致謝的學員背景以業務、客服及服務業領域居多，因為他們多半很容易展現出「臉笑、嘴甜、腰軟、手腳快」感性情懷特質（或許他們平常已經習慣與人互動接觸，自然流露出有溫度的情感）。

當然也不乏許多上完課的學員，頭也不回的漠然離去，就像那隻不會回頭看你的老虎（彷彿他們所接受的這一切都是理所當然的，因此船過水無痕，表現出來的是讓人感受不到溫度的情感）。讓人不由得聯想到：愛的相反不是仇恨而是冷漠！（The opposite of love is not hate, it's indifference.）

在工作與生活的情境中，老虎就好像與你「不打不相識」相處過程的夥伴，需要一段時間的溝通認識和磨合。如果有一隻曾與你經歷春夏秋冬的老虎，你是否會熱切地期盼牠在「關鍵時刻」回頭看你一眼呢？

對於一個家庭的父母，那隻會回頭看你的老虎可能就是善解人意的兒女；對於一個學校的老師，那隻會回頭看你的老虎可能就是熱情參與的學生；對於一個職場的主管，那隻會回頭看你的老虎可能就是積極投入的部屬；對於一個國家的政府，那隻會回頭看你的老虎可能就是懂得感恩的百姓；最後，是否也該讓自己成為一隻會回頭看他人（你生命中的貴人）的老虎呢？我想，任何一隻會回頭看你的老虎，應該具有一種溫暖的感性情懷吧！

「人生即故事，故事即人生」。

那麼就讓說故事，激發我們溫暖的感性情懷吧！

**透過「故事」鏡頭，看待自己人生—從你熟悉事物，開始說起**

「自己的故事」這個概念如此有力、如此渾然天成，我們其實是透過「故事」這個鏡頭來看待自己的人生。你的人生就是你的故事，你的故事就是你的人生。——心理學家 —— Jim Loehr

在一次受邀給某國中家長們演講「說故事學激勵」的場合中，我特別從兒時記趣的童年往事，順勢說了一個「青蛙與公主」的故事作為開場：

猶記我小學四年級的一天下午，最後一節課程，同學已經按捺不住歸心似箭的心情，教室鬧哄哄的。老師抱著一推作業走進教室，要同學安靜下來，於是問臺下同學有沒有人要上臺講故事？大家開始推拖拉的不敢上臺，於是老師乾脆指定身為班長的我上臺講一個故事給同學聽，他才可以好整以暇的坐在一旁改作業。

頓時我心中好像有15個水桶--七上八下，忐忑不安。緩緩走上臺的短短幾步，步履沈重，好像走了一個世紀般的漫長，因為心情更沉重。

站在臺上後，隨之而來的是腦中一片空白，此時才驚覺平日雖閱讀故事無數，臨到用時，竟擠不出一個的故事，那時才深深體會什麼叫做「面紅耳赤」。

我站在臺上開始拼命回憶以前看的的故事：「幼年」、「王子」、「三百字故事」、「成語故事」、「格林童話」、「一千零一夜」、「聊齋誌異」、「三國演義」等，希望找到一條生路殺出。

後來終於想到一個「青蛙王子」的故事。於是我便開始說：「在很久很久很久以前（喔！我也實在拖的有夠久），森林中有一個國王（拜託喔！國王不住在自己的皇宮，跑到森林裡去做什麼？），他有好幾個女兒，個個都長得非常美麗；尤其是他的小女兒，更是美如天仙。有一天她在池塘邊玩著心愛的水晶球，卻一不小心將水晶球掉進了池塘，於是她非常傷心的哭泣，不知過了多久，突然有一隻青蛙從池塘裡跳了出來，一隻青蛙從池塘裡跳了出來……，一隻青蛙……」

完蛋了！突然間，在臺上的我記憶空白了，舌頭也打結了，因為後面的情節我完全忘記了！

我面紅耳赤的呆立在臺上，不知如何是好。此時突然感覺，自己就活像一隻青蛙羞愧的站在臺上，被臺下的許多公主嘲笑。

臺下同學繼續嬉鬧說笑，老師在旁也見死不救、充耳不聞，繼續批改他的作業。

我只能語無倫次的邊想情節，邊說故事，胡亂拼湊故事情節。最後不得不趕緊說出：「最後那隻青蛙和公主過著幸福快樂的日子，謝謝大家！」，就這樣草草收場，留下一臉茫然的同學。

事後我很得意自己設計的快速結局。因為我心想：如果那隻青蛙不趕緊和公主過著幸福快樂的日子，那我豈不一直站在臺上過著痛苦煎熬的日子！)

敘說童年故事可以在團體溝通扮演破冰角色，順勢拉近了說故事人與聽者之間的距離。故事中練習「自我揭露」(self-disclosure：與他人共享內心的感受及訊息)。故事中的「自我揭露」向他人透露自己的事實，並向他人透露自己的意見與感受。至少有表達、自我澄清、社會認可、促進關係發展等功能。

### 故事傳達品牌背後的「個性與理念」

2010年6月的一個週六早上，我與教會的弟兄姊妹一起去參觀宜蘭的「蘭陽博物館」，順帶郊遊一番。抵達時正好傾盆大雨，這個「見面禮」彷彿是地主熱情歡迎我們這一群臺北貴客的展現。博物館造型非常獨特，不對稱的大面玻璃帷幕，遠遠望去像是一隻浮出水面的鯨魚。

時間過得很快，下午準備盡興而歸時，朋友提議可以到附近市區一家頗負盛名的糕餅烘焙店買一些伴手禮。

走到店門口，人潮絡繹不絕，擠入店內看見架上陳列著標榜使用天然酵母發酵的歐式麵包、宜蘭三星蔥手工製成的蛋捲、鳳梨酥、芋泥酥、選自雪霸國家公園頂級的草莓做成的草莓奶凍等，因此我也隨手買了一些。

回去後，好奇心驅使我上網查了一下這家店的背景，到底有何魅力能夠吸引眾多顧客。網站首頁的一段話似乎給了我解答：

一開始踏入烘焙業，  
其實來自美麗的想像。  
三四十年前一個門外漢，  
因對畫畫的熱愛。  
想像著能將蛋糕當畫布，  
在每個快樂的日子裡，  
為壽星彩繪出歡喜，  
所以一頭栽進這個領域，  
初始以蛋糕、麵包、喜餅為主……

這一段話似乎是創辦人寫的，短短數語卻隱藏了一個故事，卻帶給我的莫名的心靈悸動。因為他的故事不禁讓我憶及小學六年級時，爸爸也送我去當時的「黎明文化中心」學習油畫的那一段塵封往事……。

當年爸媽勤儉持家，家境不及小康，經濟略顯拮据。卻因望子成龍心切，送我去當時的「黎明文化中心」報名學習油畫，當時的老師是任教政戰學校的知名畫家金哲夫先生。

爸媽還花了將近2000元（當時是很龐大的金額）替我購買全套畫具（畫架、畫布、顏料、松節油、亞麻仁油等）。第一堂課我到了教室，看到學員全部是成年人，我一個「小不點」提著與我身高不成比例的全套畫具，活像是小孩子開大車，彷彿是來踢館的神秘高手。事實上，我毫無半點繪畫興趣與天分，素描與水彩都不會，遑論技巧艱深的油畫。

因此當一開始下筆畫出靜物或風景時，我那「慘不忍睹」的作品立刻讓老師及學員看穿我這「高手」的實力和水準。

爾後每個週六下午的油畫課，都是令我感到痛苦的煎熬，因為我每次都帶著「畫虎不成反類犬」的畫作回家，躲躲藏藏的，不敢給爸媽看我的作品。半年的學習時間很快過去，記得最後一次上課，我們畫的是「花瓶中盛開的玫瑰花」。那天，我在畫布上極為賣力的濃妝豔抹的揮灑一番，想像自己是桀傲不馴的畫家梵谷，試圖展現自己的畫風。直到快下課時，老師終於走到我的位子後方，看了我的畫作後，默不作聲的叼根香菸，大筆一揮，顏料一灑，把我原來畫布上的構圖全部抹去。約莫25分鐘後一幅曠世傑作終於誕生，我的心悲喜交加，至此我才知道何謂「化腐朽為神奇」。

我迫不及待立刻衝回家，喜孜孜的展示我的傑作，爸媽驚歎不已，老淚縱橫的對我說：「宏裕啊，你真有繪畫的天分，爸媽再苦也要栽培你繼續畫畫」。

我的故事說到這裡。

當我看到烘焙坊創辦人也喜愛畫畫的那段故事，在我心中就立刻與他產生了一種「情感連結」。同樣是學過畫，因此每當我買這家烘焙坊的產品時，便彷彿是支持他的理念（belief），欽佩他的人格（personality），進而與這個品牌產生連結（connection）。

## 說故事行銷—右腦被故事喚醒

行銷是價值的創造與傳遞，說故事就是一種行銷。故事可以行銷什麼？廣義的故事行銷範疇可以包括：故事可以行銷人格，故事可以行銷

理念，故事可以行銷產品，故事可以行銷品牌。讓聽者聞之動容，並產生一種情感上的連結感。



學者 Scott West、Mitch Anthony 說：「我們在說服客戶的過程中犯的典型錯誤是試圖用刺激左腦的事物（數字、事實、歷史）取代喚起右腦的反應（行動、冒險、決定）。故事行銷是運用比喻，強化說明，激發想像，促成適合客戶特質的決定。」

狹義的故事行銷範疇，泛指品牌故事、產品故事或服務的故事。眾所周知的品牌、產品或服務的故事如：黑貓宅即便、85度C創業故事、小米手機創業故事等。廣義的故事行銷範疇則可包含故事敘述中主角展現的理念、個性或人格。如：王品集團的十座大山十大決策、創辦人戴勝益董事長以身作則的小故事、海爾集團張瑞敏砸冰箱的故事、奇美許文龍的「釣魚哲學」、聯想集團柳傳志「遲到罰則」、薰衣草森林花園創辦人故事、石碇思勳饅頭、宜蘭餅的故事、大陸海底撈貼心服務、美國西南航空幽默服務故事等。

## 故事賦予品牌生機 — 增加人性化，融入顧客的生活

品牌是產品的靈魂，它代表了：知曉（awareness、聯想（association）、認知價值（perceived quality）、忠誠度（loyalty）。

廣義的品牌故事也可包括故事敘述中主角展現的理念、個性或人格。這種在情感上支持他人的理念或人格，就像是美國黑人支持金恩博士的「我有一個夢」，以色列人服從摩西的帶領出埃及、過紅海，臺灣之光陳樹菊阿嬤的樂善好施，這些故事都體現主角的個性、人格或理念，這就是品牌故事的魔力。

行銷管理大師 Philip Kotler 說：「品牌的意義在於企業的驕傲與優勢，當公司成立後，品牌力就因為服務或品質，形成無形的商業定位。」

故事是品牌管理的基礎，故事的核心就是「企業性格」。真實或傳奇的故事會賦予品牌生命，告訴消費者「我們存在的目的與獨特的貢獻」。

品牌故事有三種形式：

### 1. 品牌創建者的某段經歷的故事

（如：中國海爾集團張瑞敏怒砸了76臺不合格冰箱；蘋果賈伯斯參觀全錄，立刻驚覺圖形界面和物件導向是未來趨勢等。）

### 2. 技術或原材料的發明或發現故事

（如：臺灣春水堂發明的珍珠奶茶等）

### 3. 品牌發展過程中所發生的典型故事

（如：春水堂的劉經理發明的珍珠奶茶，先試賣兩週，獲得不錯反映後再告知老闆）

透過故事行銷，讓行銷與業務人員擁有說故事的熱情，才能將這個神奇又美麗的故事，一次又一次地說給消費者聽！

### 「新一千零一夜」說故事人——高感性，高關懷的情感流露

《一千零一夜》的故事是一個美麗的傳說。相傳，在古印度與中國之間，有一個薩桑國。國王山魯亞爾因王后行為不端，將其殺死。此後性情變得殘暴嫉妒，每日娶一少女，翌日清晨即殺掉，以示報復。宰相的女兒山魯佐德，為拯救無辜的女子，自願嫁給國王。山魯佐德每晚為國王講故事，用講述故事方法吸引國王。每天夜晚當講到最精彩高潮的地方，天也剛好亮了，於是聰明的她，總是在故事最精采處就暫停結束，讓國王欲罷不能。如此不知不覺過了一千零一夜，這就是膾炙人口的《一千零一夜》。

在《一千零一夜》裡，大臣女兒用說故事拯救了諸多無辜性命。

在《新一千零一夜》的現實中，父母可以用說故事挽救親子的感情，戀人可以用說故事繪出夢想，失戀人可以用說故事療癒傷痛，主管可以用說故事啓發部屬的認知，行銷人員可以用說故事挽救許多寶貴商品，創造銷售奇蹟。而老年人也可以在回憶故事中找到活下去的希望和自信。

「新一千零一夜」的說故事人，喜歡說故事、聽故事、看故事、寫故事。

故事來源有親身經歷故事、他山之石故事、神話典故寓言與歷史故事說故事人，他們都流露出高感性、高關懷的特質。

這七年來我一直在思考一個問題：如何讓人們自然流露出有溫度的情感。一個很清楚浮現的答案就是：「先說故事，再講道理」。基於夢

想與使命感，我成立了「故事方舟文創工坊」：[www.storyark.com.tw](http://www.storyark.com.tw)。致力研究推廣「說故事（story telling）行銷」的理念與技巧，並呼應文化部龍應台部長的「國民記憶資料庫」計畫，將臺灣打造成為「新一千零一夜--故事島」。

## 你的人生就是你的故事—人生，要活對故事

有次去醫院探望一位教會弟兄的父親，他已經插管躺在病床上，無法說話但會用眼睛的餘光示意歡迎我們的到來。我心想：每個人在生命的盡頭都要獨自在病床上度過，身體已經日漸衰殘，但精神意識或許還能保留清醒。那麼在心靈上誰能陪你度過無盡的日子呢？是回憶、是故事、是回憶中無盡的故事。故事中有悲歡離合，但說完了故事，總是奮勇昂揚的迎接明天，告訴自己：人生要活對故事！就像電影「飄」的女主角在最後一幕說的「Tomorrow is another day！」

故事是經過情感包裝的事實或模擬情境，故事本身就是激勵、導引、告知和說服的最佳工具。人類與生俱來有「說故事」的能力，故事可以喚起我們相對薄弱的「感性情懷」。如：破冰（在尷尬的場景下給自己和他人找臺階下）、想像力、幽默感、同理心與正面積極思考的能力。

如果這個世界與社會多的是功利價值卻少了好故事的傳揚，人們就會愈來愈冷漠。聽一個好故事驅使我們採取行動，改變我們所在的世界，讓世界變得更美好。今夜，讓我們開始說故事吧！



附

錄

---

---

# 國立公共資訊圖書館

## 102年公共圖書館經營管理 人才培訓總計畫

---

---

壹、依據：本館102年度施政計畫

貳、計畫目標

優秀的人才是公共圖書館永續發展的基礎，持續培育人才是確保圖書館能不斷創新與精進的不二法門。本館一直藉由各項研習課程，除於短期內提供經營管理所須之知識、技能，及圖書館各項新技術及新觀念外，也讓全國各地之學員能面對面討論其遇到的問題及發想，更激發其工作熱情，達成公共圖書館永續經營的目標。

參、辦理機關

- 一、指導機關：教育部
- 二、主辦機關：國立公共資訊圖書館
- 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、執行策略及方式

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，全程參與者發給證書，並將課程講義印製教材供運用參考。此外，各縣市參與情形亦列入教育部隔年補助之參考。

### 一、102年公共圖書館閱讀環境升級研習—館長班：

(一)辦理時間：預訂4月至6月。

(二)辦理地點：本館。

(三)參加學員：以尚未獲「教育部98-101閱讀環境與設備升級計畫」之補助鄉鎮(市、區)圖書館館長為優先對象。

(四)辦理方式：課程規劃以激發了解閱讀環境改善對公共圖書館整體服務品質之影響，並由輔導團委員之實際指導，提升其計畫構想及撰寫能力。

### 二、102年公共圖書館卓越領導研習—科長班：

(一)辦理時間：預訂6月。

(二)辦理地點：本館。

(三)參加學員：縣市文化局或教育局(處)圖書館科長及相關承辦人員。

(四)辦理方式：課程規劃以協助縣市政府具備訂定該縣市整體圖書館發展願景、目標、策略之研擬能力，並能有效輔導鄉鎮(市、區)圖書館提升服務品質及整體績效。

### 三、102年閱讀政策規劃與地方發展菁英研習—鄉鎮(市、區)長班：

(一)辦理時間：預訂9月。

(二)辦理地點：本館。

(三)參加學員：縣市及鄉鎮(市、區)長。

(四)辦理方式：課程規劃以增進鄉鎮(市、區)長對圖書館營運及相關資訊之瞭解。

### 四、102年公共圖書館創意行銷研習—館長暨館員班：

(一)辦理時間：預訂6月至10月。

(二)辦理地點：各縣市文化局或教育局(處)。

(三)參加學員：縣市文化局及鄉鎮(市、區)圖書館館員。

(四)辦理方式：本年度將以創意行銷為研習主題，將全國分為6區，由本館規劃整體課程及講師名單，每1區委由其中一縣市文化局或教育局(處)協助辦理，總計辦理6場分區研習，增進偏遠地區館員參加意願，每場次研習課程並加入實作演練，由參訓學員提出創意推廣行銷活動構想計畫；另舉辦2場次實地觀摩，提供館員實際了解空間、服務、推廣活動運作實務。

◎分區辦理場次：原則上各縣市所轄鄉鎮(市、區)圖書館學員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。

場次	涵蓋縣市
第一區	基隆市、臺北市、連江縣、金門縣
第二區	新北市、桃園縣、新竹縣
第三區	新竹市、苗栗縣、臺中市、彰化市
第四區	雲林縣、嘉義市、嘉義縣、臺南市
第五區	高雄市、屏東縣、澎湖縣
第六區	宜蘭縣、臺東縣、花蓮縣

五、編印「公共圖書館人才培訓教材」：彙整各研習班課程講師講稿，或依主題需求逕向相關專家、學者徵稿。

六、執行期程：

步驟	年月	102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												

\*視實際執行情況調整時序。

### 伍、預期效果及效益

- 一、增進鄉鎮(市、區)長對圖書館營運及相關資訊之瞭解，扎根地方文化建設，使圖書館成為民衆學習中心，營造書香社會。
- 二、強化縣市政府輔導鄉鎮(市、區)圖書館之功能及專業知能，提升公共圖書館服務品質及營運效率。
- 三、輔導尚未獲教育部閱讀環境與設備升級計畫改善館提高其研提計畫意願，並增加獲補助機率，預計103-105年至少30館提出閱讀環境與設備升級計畫。
- 四、鼓勵各級圖書館館員發揮推廣閱讀及行銷創意，並藉由實作課程，激發館員創意思維，預計至少產出20個創意推廣行銷計畫，並補助至多2館實際辦理創意推廣行銷活動。
- 五、於本年度課程完成後，編印「公共圖書館人才培訓教材」1,000冊，作為公共圖書館未來營運管理及學員日後工作、進修上之參考。

---

---

# 國立公共資訊圖書館

## 102年「公共圖書館閱讀環境升級 研習-館長班」實施計畫

---

---

一、依據：本館「102年公共圖書館經營管理總計畫」辦理。

二、目的：

利用共同學習、相互觀摩及經驗交流方式，提升館員創意思考及空間改造規劃相關知能，並增強對圖書館營運相關資訊之了解及實務應用之能力。

三、辦理機關

(一) 指導機關：教育部

(二) 主辦機關：國立公共資訊圖書館

四、參加研習對象及資格：

以尚未獲「教育部98-101閱讀環境與設備升級實施計畫」環境案補助之鄉鎮(市、區)圖書館館長為對象。(請各縣市文化(教育)局(處)(圖書館)務必鼓勵未曾申請前述計畫館館長報名參加)

五、研習時間：102年6月24日(星期一)。

六、研習地點：

國立公共資訊圖書館二樓第一會議室(地址：臺中市南區五權南路100號)

### 七、報名作業

- (一) 報名日期：即日起至6月11日止。(報名員額共80人，額滿截止。)
- (二) 報名方式：
  - 1、公務人員終身學習入口網站報名，(<http://lifelonglearn.cpa.gov.tw>)，可認證研習時數計7小時。
  - 2、電話、傳真或電子郵件報名，連絡人本館鄒湘瑛小姐  
(TEL：(04) 22625100-1505；FAX：(04) 22629001；  
E-mail：p222@ntl.gov.tw)
- (三) 開課前由本館另以E-mail通知報到事宜。

### 八、經費：由本館年度預算支應。

### 九、其他

- (一) 各縣市參與情形將納入「公共圖書館閱讀環境升級計畫」考核機制，提供教育部做為隔年補助之參據。
- (二) 全程參與研習活動者發予證書。
- (三) 報名學員由所屬服務機關給予公(差)假參加(主辦單位供膳)；差旅費用亦請依規定向各所屬服務機關報支。

## 十、課程表

102 年 6 月 24 日 (星期一)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:00~09:30	報到	輔導推廣科
09:30~09:40	始業式	呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館
09:40~12:00	公共圖書館閱讀環境改善的理論與實務	薛茂松委員 教育部閱讀環境與設備 升級計畫輔導委員
12:00~12:50	午餐休息交誼	輔導推廣科
12:50~13:40	圖書館改善後的效益	李添慶科長 基隆市文化局 彭秀珍科長 苗栗縣政府教育處
13:40~14:30	如何撰寫計畫	潘美君科長 臺中市政府文化局
14:30~15:20	閱讀環境與設備升級計畫的審查原則	薛茂松委員 教育部閱讀環境與設備 升級計畫輔導委員
15:20~15:40	綜合座談	主持人：呂春嬌館長 與談人：薛茂松委員
15:40~17:10	實地參訪-臺中市龍井區圖書館山頂分館	薛茂松委員 教育部閱讀環境與設備 升級計畫輔導委員
17:10~	賦歸	

## 102 年「公共圖書館閱讀環境升級研習 - 館長班」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 (7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			
與會方式	<input type="checkbox"/> 高鐵站搭接駁車(08:50出發) <input type="checkbox"/> 臺鐵站搭接駁車(09:00出發) <input type="checkbox"/> 自行前往			
研習日期與地點	日期：102年6月24日(星期一) 研習地點：國立公共資訊圖書館二樓第一會議室 (臺中市五權南路100號，電話：04-2262-5100)			
備註	1.請將報名表e-mail：p222@ntli.gov.tw；報名截止日期：102年6月11日(本案承辦人鄧湘瑛小姐，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。			

---

---

# 國立公共資訊圖書館

## 102年「公共圖書館卓越領導研習- 科長班」實施計畫

---

---

一、依據：本館102年「公共圖書館經營管理人才培訓總計畫」辦理。

二、目的：

促使縣市文化局(圖書館)主管業務人員具備創意行銷新思維及策略規劃之能力，以協助鄉鎮圖書館提升服務內容、品質及活力。

三、辦理機關

- (一) 指導機關：教育部
- (二) 主辦機關：國立公共資訊圖書館
- (三) 協辦機關：新竹市文化局

四、參加研習對象及資格：

各縣市文化局或教育局(處)業務主管、儲備主管及圖書館輔導業務相關人員(各縣市推派2~3人參加)。

五、研習時間：102年 7月29、30日(星期一、二)。

六、研習地點：

新竹市文化局3樓演講視聽室(地址:新竹市北區東大路二段15巷1號)

### 七、報名作業

(一) 報名日期：即日起至7月13日止

(二) 報名方式：

- 1、將報名表以電子郵件傳送本案聯絡人，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15小時。
- 2、開課前再以電子郵件通知報到事宜。
- 3、本案聯絡人：鄧湘瑛小姐(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) 配合考核機制，各縣市參與情形將列入教育部隔年補助經費之參考。
- (二) 全程參與研習活動者發給證書。
- (三) 請各參加學員服務機關給予公(差)假(主辦機關提供膳宿)。
- (四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。

## 十、課程表

102 年 7 月 29 日 (星期一)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:20~10:00	報到	輔導推廣科
10:00~10:10	始業式	呂春嬌館長致詞 國立公共資訊圖書館
10:10~12:10	提升服務品質策略及方案- 以第5屆得獎機關為例	呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館 彭秀珍科長 苗栗縣政府教育處
12:10~13:10	午餐	輔導推廣科
13:10~15:00	圖書館的品質管理	黃鴻珠教授 淡江大學資訊與圖書館學系 暨研究所
15:00~15:10	休息交誼	輔導推廣科
15:10~17:00	縣市圖書館願景、目標與 發展策略	陳昭珍館長 國立臺灣師範大學圖書館
17:00~18:20	參觀-新竹市北區南寮圖 館、新竹市文化局圖書館 香山分館	新竹市文化局

102 年 7 月 30 日 (星期二)		
時間	課程內容	主講人或主持人
08:30~09:00	報到	輔導推廣科
09:00~12:00	說故事領導與行銷	張宏裕老師 信望愛企業教練工作坊
12:00~13:00	午餐	輔導推廣科
13:00~15:00	公共圖書館績效評估與評鑑	柯皓仁所長 國立臺灣師範大學 圖書資訊學研究所
15:00~15:10	休息交誼	輔導推廣科
15:10~16:10	輔導與評鑑機制實務分享	張賽青科長 (南投縣政府文化局圖書館) 林淑娟副館長 (臺北市立圖書館)
16:10~16:40	綜合座談暨結業式	呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館
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。

## 102 年「公共圖書館卓越領導研習 - 科長班」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 (15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29日(一) <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
與會方式	<input type="checkbox"/> 7/29臺鐵新竹火車站搭接駁車(9:35出發) <input type="checkbox"/> 7/29高鐵新竹站搭接駁車(9:05出發) <input type="checkbox"/> 7/29自行前往			
研習日期 與地點	日期：102年7月29~30日(星期一、二) 研習地點：新竹市文化局(新竹市東區東大路二段15巷1號)			
備 註	1.請將報名表e-mail：p222@nlpi.edu.tw；報名截止日期：7/13(本案承辦人鄧湘瑛小姐，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。			

# 國立公共資訊圖書館

## 102年「閱讀政策規劃與地方發展菁英班-鄉鎮(市、區)長班第三期」實施計畫

### 一、依據：

本館「102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：國立公共資訊圖書館

### 四、參加研習對象及資格：鄉鎮(市、區)長

### 五、研習時間：102年10月16日(星期三)

### 六、研習地點：國立公共資訊圖書館二樓第一會議室

### 七、報名作業

(一) 報名日期：即日起至10月2日止

(二) 報名方式：

1、10月2日前免備文將報名表逕傳本館輔導推廣科彙整。

2、將於開課前以E-mail通知報到。

- (三) 本案聯絡人：黃婉婷小姐（TEL：（04）22625100-1508；  
FAX：（04）22629001；e-mail：tina329@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

102 年 10 月 16 日 (星期三)		
時間	課程內容	主講人或主持人
09:00~09:20	報到	輔導推廣科
09:20~09:30	始業式	館長致詞 呂春嬌館長 (國立公共資訊圖書館) 長官致詞
09:30~10:00	從地方建設 談公共圖書館經營之道	馬文君立法委員 (立法院)
10:00~10:30	鄉鎮(市、區)長圖書館經營 理念分享 (一)	主持人：呂春嬌館長 分享人：謝淑亞市長 (雲林縣斗六市)
10:30~10:40	休息交流	輔導推廣科
10:40~11:40	鄉鎮(市、區)長圖書館經營 理念分享 (二)	主持人：呂春嬌館長 分享人：劉德貞鎮長 (花蓮縣玉里鎮) 李皇興區長 (臺南市善化區)
11:40~12:00	綜合座談	主持人：呂春嬌館長 與談人：馬文君立委 謝淑亞市長 劉德貞鎮長 李皇興區長
12:00~12:50	午餐暨交流	輔導推廣科
12:50~13:30	參觀本館	輔導推廣科
13:30~	賦歸	

## 102 年「閱讀政策規劃與地方發展菁英班 - 鄉鎮(市、區)長班第三期」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 (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：102年 10月16日(星期三) 研習地點：國立公共資訊圖書館二樓第一會議室 (臺中市南區五權南路100號)			
備 註	1.請將報名表e-mail：tina329@nlpi.edu.tw；報名截止 日期：102年10月2日(本案承辦人黃婉婷小姐， Tel：04-22625100#1508，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。			

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

# 公共圖書館新視野

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

公共圖書館新視野 / 劉採琮等編輯. -- 初版.  
-- 臺中市 : 公共資訊圖書館, 民102.12  
面 ; 公分. -- (公共圖書館人才培訓教材 ; 第11輯)  
ISBN 978-986-03-9911-0(平裝)

1.公共圖書館 2.圖書館推廣服務 3.文集  
026.07 102026846

國立公共資訊圖書館人才培訓教材 第11輯

## 公共圖書館新視野

指導機關：



教育部

編印發行：



國立公共資訊圖書館  
NATIONAL LIBRARY of PUBLIC INFORMATION

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、蘇盈甄、黃婉婷、鄒湘瑛、賴怡靜、  
陳慧津

設計印刷：旻瑜實業有限公司

地 址：臺中市西屯區永昌三街48號

電 話：(04)2314-7806

初版日期：中華民國102年12月

I S B N：978-986-03-9911-0

G P N：1010203503

工 本 費：新臺幣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