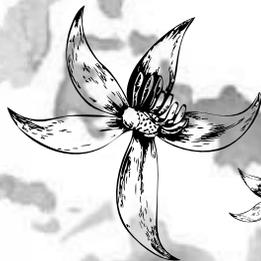
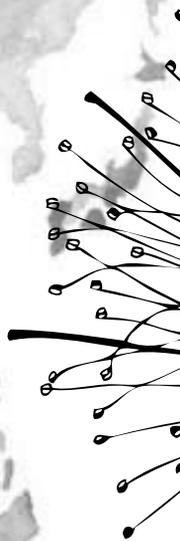
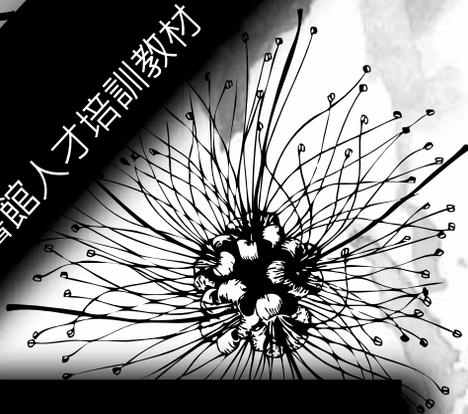


公共圖書館  
未來

公共圖書館人才培訓教材





# 序 文

公共圖書館是各鄉鎮市區民眾的好鄰居，也是知識的集散地，長期以來，扮演著推廣閱讀及地方資訊中心的角色。自民國92年起國立公共資訊圖書館(以下簡稱國資圖)即致力於公共圖書館閱讀環境之改善，協助全國公共圖書館從空間改善、閱讀氛圍營造等進行一波大規模的改造計畫，歷經多年的時間，讓各地改善後的公共圖書館呈現脫胎換骨的樣貌，空間變明亮、設備更舒適。然而在硬體的改善後，緊接而來的就是軟體的增進及服務的提升，因此本館自民國93年起，持續投入培養圖書館專業經營人才的工作，因應趨勢規劃不同研習主題課程，至今已邁入第11年。

隨著社會的發展趨勢，我們看到圖書館創新勢在必行，並且應該善用雲端及大數據分析，搭配故事行銷等創新手法，將圖書館的資源與服務積極擴展。此外，不得不正視的人口老化現象，圖書館面對高齡社會來臨，應如何因應挑戰，讓在地老年讀者亦能運用圖書館的資源與服務，自在地享受“悅讀”生活，是館員應即刻重視的問題。因此，今年我們辦理了「閱讀推廣創新行銷研習」、「故事行銷暨多媒體創意行銷研習」、「公共圖書館閱讀環境改善計畫書撰寫研習」、「公共圖書館卓越領導研習-科長班」，以及「公共圖書館趨勢服務專題研



## 公共圖書館大未來

習-高齡讀者服務」等共11場次，約720人次參與培訓。透過研習學員的分享，也讓我們感受到“熱情”是提升圖書館服務品質的最佳動力。

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」、「公共圖書館創新經營與永續發展」、「創造閱讀天堂」、「閱讀，樂讀，悅讀」、「公共圖書館新視野」11本專輯後所出版第12輯「公共圖書館大未來」。在此感謝各縣市文化局、教育局（處）、圖書館協助各場次研習課程之進行，以及來自全國各地公共圖書館學員的熱情參與。另外，更感謝授課講師願意惠賜稿件，使得本書得以順利出版，希望可以作為館員及相關人士增進專業知能的最佳寶典。

國立公共資訊圖書館

館長 呂春嬌 謹識

民國103年12月

# 目次

## I 序文

### 圖書館新趨勢

- 3 迎接高齡社會：公共圖書館老年服務的挑戰與機會  
· 林珊如
- 23 對銀髮族的心生理與社會關懷  
· 黃松林
- 39 由近端到遠端－雲端、物聯網與大數據  
· 余顯強

### 創新經營與行銷

- 65 創新思考的內涵與培養  
· 陳龍安
- 99 創新服務  
· 藍明鑑
- 113 創意行銷  
· 廖文福
- 129 如何故事行銷  
· 蔡翼擎

# 目次

## 訪談與溝通技巧

- 155 訪談可以豐富創作：論訪談技巧與實例分享  
· 林照真
- 169 新社會、新思維、新溝通  
· 王淑俐

## 附錄

- 181 103年公共圖書館經營管理人才培訓總計畫
- 191 103年「閱讀推廣創新行銷研習」實施計畫
- 195 103年「故事行銷暨多媒體創意行銷研習」實施計畫
- 201 103年「公共圖書館閱讀環境改善計畫書撰寫研習」實施計畫
- 204 103年「公共圖書館卓越領導研習-科長班」實施計畫
- 209 103年「公共圖書館趨勢服務專題研習-高齡讀者服務」實施計畫



**圖書館  
新趨勢**



# 公共圖書館大未來

# 迎接高齡社會： 公共圖書館老年服務的挑戰與機會

林珊如

國立臺灣大學圖書資訊學系教授兼系主任

## 一、引言

臺灣公共圖書館在過去十年，透過教育部的閱讀植根計畫，將閱讀空間改造及設備提升的成果，集大成的呈現在小地方大書房一書中，推動了各地鄉鎮圖書館的現代化與活潑多元的面貌。而未來的十年，臺灣一個重要的社會發展趨勢是高齡社會的來臨，未來成功的公共圖書館也必定是順應此一社會發展趨勢的圖書館。

行政院經濟建設委員會(現國家發展委員會)「中華民國2012年至2060年人口推計」報告指出，臺灣將於西元2018年、2025年分別邁入「高齡社會」及「超高齡社會」，亦即65歲以上人口占總人口數比率分別達14%及20%。圖1顯示，臺灣老年人口占總人口比率攀升速度遠較英、美、法等國快速，在亞洲地區則與南韓不分軒輊，甚至有可能因少子化情形嚴重，老化速度將超越南韓。

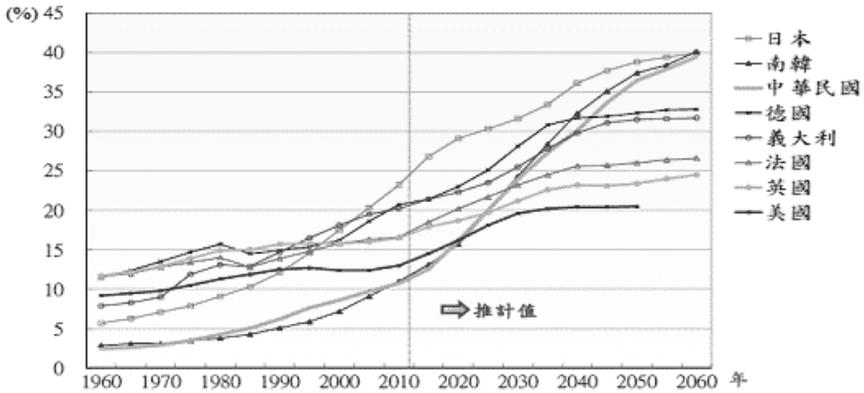


圖1 65歲以上老年人口占總人口比率

資料來源：行政院經濟建設委員會（2012）。「中華民國2012年至2060年人口推計」簡報。

上述臺灣人口老化的幾個重要數字，對臺灣社會的意涵及公共圖書館的服務為何，值得圖書館界深思。臺灣自1993年進入高齡化（ageing）社會，65歲以上佔全人口的7%；2014年起每年增加1%，至2018年臺灣正式進入高齡（aged）社會，老年人口佔14%，預估至2025年將達超高齡社會，占比達20%。換言之，再過10年每五個人當中就有一人是老人。更重要的是，臺灣老老人（85歲以上）增幅最快，高於初老（65歲以上）及中老（75歲以上）的成長速度（黃漢華，2014）。一個人可以不婚、不生，但不能不老！正如遠見雜誌調查指出，臺灣老化的議題不是今日才發生，但隨著老化人口的遽增，量大則質變，人口老化議題對臺灣社會的衝擊不僅是來勢洶洶，其影響與衝擊

也是全面性的，包括政治、經濟、社會、教育、文化與科技（林珊如、楊培珊，2004）。因此，高齡社會發展趨勢的相關議題，在今日更顯重要亦有其急迫性。聯合國早已警告，愈晚正視人口快速老化現象並加以因應之國家，當問題來臨時，將措手不及（United Nations, 2001）。而成功的圖書館事業之發展也必然呼應高齡社會的需求與脈動。

## 二、高齡社會公共圖書館服務的挑戰

面對臺灣高齡社會的變遷，筆者認為公共圖書館基本上有三個挑戰。

### （一）挑戰一：臺灣老化人口的遽增

#### 1. 如何了解一般性老年的生理、心理、社會的特徵？

從社會老人學的發展角度來看，未來的高齡社會強調的是成功老化、活躍老化與在地老化。圖書館如何協助老年人自在做自己、健康有活力，並在自己的家園善終，需要社會整體對老化過程的認知，老年因著老化產生的特徵，以及因著這些老化特徵所帶來的特殊需求，有正確的認識與準備。圖書館在此一新興發展趨勢上的社會教育，可以扮演重要的角色。

#### 2. 如何了解當地年長與老年人的特色與個別性？

對於臺灣各地的公共圖書館，特別是鄉鎮圖書館而言，如何了解服務範圍或社區內的年長者之人口特徵，如數量、性別、



年齡、教育程度、宗教信仰等，相關資料的蒐集與調查是服務規劃的第一步。在分析資料上，館員對臺灣老年人口在城鄉差距、文化差異，以及年齡/教育/經濟/健康等面向的特性應有真確的掌握，以貼近當地長者的需求進行相關資源與服務的規劃。

### 3.如何了解當地年長與老年人對圖書館與服務的需求？

針對公共圖書館的老年服務，潛在資源運用規劃，至少應包含下列五個面向：（1）館藏：內容？型態？（2）館舍：整體設計？家具？燈光？（3）館員：態度？智能技巧？（4）服務：館內空間運用？館外活動方案？（5）行銷推廣管道：社區中有哪些相關的老年服務機構可以聯合行銷？圖書館網站上如何凸顯這一社群的服務？

## （二）挑戰二：老年人的異質性與多樣性

甚麼是老？每個人的答案可能不盡相同。生物年齡只是其中一種分類。對老的概念有世代的差異，也有身心靈三種不同面向的差異。此一挑戰意謂圖書館服務人員必須了解老年人不是一種僅是相對於兒童、青少年、成年的單一概念。從老年人身心靈三大構面的兩個極端來思考，老人的異質性可以這樣分類：

### 1.老人的身體：

一端是健康的，另一端是失能-失語-失智-多重障礙，包括病痛纏身、肢體不便、視力障礙、聽力障礙、說話困難、記憶退化

的。

## 2.老人的心理：

一端的老年人要追求自在做自己，包括兩個生活主軸，做讓自己快樂的事，如旅遊，以及做讓自己感到有用的事，如擔任志工。另一端的老人面對老化的威脅，或因失喪親友的悲痛，常有失落感、或因親人的離居喪失社會連結感、或因經濟及精神上的不安全感等而容易產生憂鬱的情緒與孤獨退縮的心理。

## 3.老人的靈性：

一端是更積極追求宗教信仰，提升生命的精神層次，另一端則處於自我價值感的減損、對生命意義的質疑。

此外，臺灣人口老化的過程也有世代差異，如戰後嬰兒潮世代與上一代退休者的差異。美國“轉化五十歲後的生活（Transforming Life After 50）”計畫指出，對於嬰兒潮世代退休者與上一代相對傳統的老年退休者之主要差異有以下的特點：

- 1.他們對老的概念，與之前很不相同。
- 2.對生命週期觀念改變，未必遵行直線的階段性特徵。

例如上一代典型的生命歷程為，生命的前期主要在受教育，然後進入工作，然後結婚生子，最後自工作退休。而嬰兒潮世代者任何時間點，都可以從事以上的任何一件人生重大的事。在臺灣，正如遠見雜誌今年八月“養得起的未來”專輯，國人退休生活大調查中指出，臺灣昔日的老年人退休即休息，而今退休即學



習，活躍老化正流行（高宜凡，2014）。

3. 嬰兒潮世代經驗的老化過程正在改變，嬰兒潮世代與之前世代的  
不同，包括：

- \* 活得更長、更健康
- \* 受過更好的教育、具備更好的知識技能
- \* 對退休有著不同的想法
- \* 認為人生最重要的貢獻才要開始
- \* 對生命追求賦予更深的意義感
- \* 對老化有不同的感知
- \* 喜歡處於不同世代的社群中，在地老化（age in place）

基於世代差異的特徵，“轉化五十歲後的生活計畫”呼籲圖書館服務人員對老年的思考應由“負債模式”轉變為“創收模式”。亦即以“階段”取代“年齡”，以“健康福祉”取代“疾病”，以活躍老化取代變老或高齡，以“潛力”取代“衰退”，以“獨立自主”取代“須被照顧”的觀念。正如青少年是兒童過渡到成年；中年是成年過渡到老年的重要時期！因此，圖書館的老年服務應從退休前的中高齡者開始規劃，以圖書館的資源提供與活動方案，協助高齡社會中的成員，不但活得老，更要活得好，可以活躍老化，也能在地老化。

以上對圖書館服務的意涵有二：一方面圖書館員在規劃老年服務時應避免一體適用的活動方案及服務策略。另一方面美國圖書館老年服務倡導：無齡的概念（ageless concepts），強調服務時的重點不再是以

年齡來論，而是嘗試了解每個人正在經驗人生的什麼“階段”，再根據這個了解來設計、促使他們參與圖書館的計畫。

此外，筆者認為，圖書館的老年服務也應考慮老年人所在的場域情境之差異，主要有三種不同的情境將影響老年日常生活的需求，端視其是在居家、社區或養護機構。居家無法出門的是一種，活躍於社區中的是一種，另外有生活在社會養護機構中，有專業照護者在旁的是另一種。

綜合上述對老年異質性的各種分類，圖書館規劃服務重點應隨著對老年異質性的認識而有所差異，至少有下列六大類型：

1. 嬰兒潮世代的退休者（相對於上一代的老人）。

2. 健康樂活者－逆齡社會的代表。

3. 身體不便的：

可自理但肢體上有困難，或有行動力但需協助者（如需協助推輪椅）；視障：以聽為主；聽障：以看為主；肢障：可看可聽，但行動較為緩慢者。

4. 心理失落的：

躁鬱的情緒、憂鬱的退縮，需要社會支持者。

5. 頭腦失智的：

記憶與心智逐漸衰退者，需要醫療保健者。

6. 家屬照護者：

正如新手父母常不知如何面對養育初生兒女的挑戰，這一群



代表有如新手兒女不知如何因應初次經驗家中長輩的老化過程所帶來的衝擊，需要重新學習照顧知能者。

### (三) 挑戰三：老年數位服務的迫切性

社會高齡化發展的同時，數位化的資訊科技也在同時快速發展，使得數位科技在老化過程中將扮演的角色，引發產官學的重視（林珊如、楊培珊，2004）。

文獻指出，過往對於老人使用數位科技有四項迷思：（1）認為電腦是青少年專用；（2）電腦對於老人而言過於複雜；（3）電腦無助於健康老化；（4）線上社會網絡是青少年專屬活動。但近年研究顯示，老年人樂於與數位科技互動，藉由專屬老人參與之電腦課程，或專門設計給老人使用之電腦介面，皆可有效協助老人使用電腦接觸外在世界，尤其是行動不便的老人，更可從電子商務、線上銀行或搜尋資訊等網路活動獲益。

學者指出，隨著老人生活的環境逐漸被數位科技所圍繞，老人若無法學會使用電腦網路，將逐漸被社會所拋下。對於老人而言，網路不僅是避免社交孤立之工具，更是獲取健康資訊、了解健康照護可能選項的重要管道（徐瑜君、林珊如，2013）。研究也顯示，頻繁地使用網路可以刺激老人的認知。資訊科技對於提升老人生活品質及豐富老人日常生活功能，扮演重要角色。

因此，數位老年相關議題中，如何教導老年人學習電腦網路，使老

人具備相關的資訊素養，成為具有數位應用能力的長者（digital capable elders），仍然是協助老人融入數位生活的重要研究方向。

### 三、高齡社會公共圖書館老年服務之原則

以上提及的挑戰，面對臺灣老化人口的遽增，我們要問：如何得知“當地”老人需要甚麼？面對臺灣老年人的多樣性或異質性，我們要問：如何服務“嬰兒潮世代”的長者？圖書館如何服務“不識字”的老人？如何服務“無法到館”的老人？最後，如何做好老人服務？關鍵何在？面對數位化時代的發展，我們也要問：如何讓老年人具備數位应用能力？如何做好老年數位服務？

美國圖書館協會在美國白宮老化會議後，更新老年圖書館與資訊服務指南（Guidelines for Library and Information Services to Older Adults），提出七大服務原則如下：

#### （一）取得老年人的人口數據，將其納入圖書館計畫和預算之中

- 1.1 對社區中的老年人及服務進行常規性調查：包括其成員情況、人口特徵、社區中的宗教組織與其他團體；老年人獲取資訊的管道等
- 1.2 透過焦點小組和使用者研究調查老年人的興趣及需求，使圖書館的服務、館藏與活動更合乎老年人的需求
- 1.3 收集不同語言、文化教育背景、收入層級、電腦技術、性別和



## 年齡的老年人多元資訊需求

- 1.4 將以上所得資料與老人所需的基本生活資訊相結合，如健康照護、社會福利保障、財務規劃與保險、老年人相關法律、終身學習、社區服務、公民參與和志工活動等
- 1.5 確保老年服務是圖書館營運和預算中不可分割的部份
- 1.6 邀請老年人參與圖書館制定計畫的過程，建立老年服務顧問委員會，其成員應包括圖書館的普通使用者、志工、工作人員、理事會成員、老年朋友團體成員及其他老年組織的領導者等

## (二) 確保圖書館的館藏、活動方案和服務能夠反映社區中老年人的特殊需求及興趣

- 2.1 委任專門的館員負責圖書館的老年服務，包括老年人相關的館藏與服務
- 2.2 思考如何讓圖書館在老年人群體中更可見、更受歡迎、聯繫更緊密
- 2.3 在以老年人為目標群體的報紙、雜誌、廣播和電視節目等在地媒體（及網路媒體）中，進行圖書館服務和圖書館網站的行銷
- 2.4 定期與老年人群體組織進行會面
- 2.5 與老年服務機構保持聯繫，以便於活動合作及招募志工

### (三) 讓老年人對圖書館館藏及硬體設施感到安全、舒適、有吸引力

- 3.1 評估圖書館對於不同健康狀態、視覺、聽覺、閱讀能力等功能障礙的老年人的近用性
- 3.2 在圖書館中至少準備一輛公用的輪椅
- 3.3 在書櫃、資訊服務臺、電腦使用區等區域附近設置座椅，方便難以長時間站立的老年人使用。如果空間容許的話，可設置專門的樂齡空間（樂齡區），提供合適的座椅、以及符合老年人興趣的書籍與雜誌
- 3.4 將老人常用的資料放在易於獲取的書架上
- 3.5 在照明較好的地方，為老人提供標識清晰的簡裝書
- 3.6 在書架之間應有足夠寬度，為坐輪椅的老年人留出空間
- 3.7 確保圖書館的標識清晰可見、用語恰當；圖書館資料手冊的字體大小至少需為14號
- 3.8 為視覺障礙的老人提供擴視機或裝有擴視軟體的電腦
- 3.9 為有聽覺障礙的老人提供有字幕的影片和助聽設備
- 3.10 提供字體較大的圖書和期刊（但臺灣這一類資料較少）

### (四) 使圖書館成為老年人資訊服務的集聚中心

- 4.1 與在地的老年人服務組織保持聯繫（如老年人協會、老年人營養規劃組織、老年志工組織等），使這些組織的資訊更易於被老年人取得



- 4.2 為老年人收集與整理他們可享受的政府服務、可參與的社區活動等資訊
- 4.3 在老年人服務機構、相關政府部門的網站中加入圖書館網站的鏈接
- 4.4 確保圖書館館藏中包含關懷老人、老人子女及其家庭的相關資料

### (五) 在圖書館進行的規劃中，聚焦在以年長者為目標群體

- 5.1 在圖書館預算中為老年人相關的館藏、活動金額和服務預留出充足的資金，並且積極尋找其他老年人服務機構的贊助（資源交換）
- 5.2 每年為老人提供特定的服務項目，增進他們使用圖書館中的獨立性與技巧。行銷此類活動有助於提升圖書館在老年人群體中的可見度
- 5.3 透過使用者調查（與交談）、焦點小組、流通資料分析等方式了解老人的特定需求，篩選出合適的主題項目
- 5.4 為老年人群體中的特定、細分群體提供服務
- 5.5 舉辦或參與社區中的祖孫活動，與在地學校、照護組織及社區組織建立良好的關係
- 5.6 尋求與社區中的其他老年服務機構、終身學習機構進行項目合作的機會

- 5.7 為老年人提供特製的電腦課程（電腦指示的節奏須更慢，滑鼠控制的時間更充足或提供手寫板，讓視覺、聽覺或其他障礙的老年人亦可參加）
- 5.8 如果可以的話，為老人們提供一對一指導的同伴
- 5.9 尋求為圖書館外或無法前來圖書館的老年人（如社區中心、照護機構中的老年人）提供服務的機會
- 5.10 通過圖書館展覽（與活動設計），改變社會對老年人的偏見和刻板印象
- 5.11 提供老年人在圖書館中做志工的機會
- 5.12 提供老年人終身學習的項目

## （六）接觸社區中不能到館的老年人

- 6.1 結合社區調查與圖書館預算，滿足老年人對圖書館館外服務日益增長的需求
- 6.2 在社區老人的生活輔助機構、看護機構、療養院中提供圖書館的輔助服務，也為困居家中或無法帶書回家的老人提供服務
- 6.3 通過在地媒體、公共健康中心和其他老年機構等，進行圖書館服務的行銷
- 6.4 通過創新館藏傳遞方式，人力資源重整和建立志工系統等方式，減少圖書館服務的等待名單。可與在地的視障及殘障圖書館合作擴展服務



## (七) 培訓圖書館館員禮貌而尊重地服務老年人

- 7.1 對圖書館的所有館員進行培訓，使他們了解老年人在利用圖書館中的困難，使圖書館成為一個更友善和舒適的場所
- 7.2 使圖書館員認知並改變對老人的偏見和刻板印象
- 7.3 確保讓所有館員意識到：圖書館的任何服務都可能讓老人感興趣。包括提供家庭郵寄服務、有聲書、免除部分收費等
- 7.4 聘用老年人作為圖書館服務的專家或其他工作人員（含志工）

## 四、公共圖書館老年服務之機會

面對上述臺灣高齡社會變遷的挑戰，筆者認為，公共圖書館的高齡服務在實務上至少有四個機會，可以協助中高齡者在老化過程活得更健康，可以活躍老化，也可以活得有尊嚴，並且可以在地老化更樂活。機會一：提供老年資訊與服務，破除社會老年歧視；機會二：創造老年社會參與；機會三：提升老年資訊素養；機會四：結合館外社會資源，發展合作服務模式。

### (一) 機會一：協助推動社會老年教育與資訊服務。具體做法如下：

1. 協助破除老年歧視：
  - \* 策畫書展、真人書、混齡詩作發表會
  - \* 活動多元化：祖孫閱讀及體驗營、電腦遊戲日、語言學習
  - \* 對象擴大化：包括老年家屬、照護者、社會大眾、學齡兒童

## 2.健康促進的知識建構：

提供多元化的館藏型態，運用老年的五感閱讀，包括：

有聲書（語言、理財）、影音（旅遊、健康）、音樂（歌仔戲、懷念老歌）、露天電影院（不老騎士、失智家屬照護紀錄片）及虛擬教練（養生）等。

## 3.主題書展及針對化的書單推薦：

如自助旅遊、失智症防治、健康飲食、理財保險、安寧法律等。

## 4.推動提升家屬照顧者的健康智能

如提供失智老人照顧書單、電影資料、有聲資料、嗜好或經驗性資料、數位應用遊戲軟體或影音講座。

## (二) 機會二：創造老年社會參與。讓圖書館不只可以讀書，也可以 讀人：

- \* 老年參與社會：提供場地，創造老人的經驗知識交流活動。
- \* 提供“真人書”：尋找當地具有豐富獨特的人生經驗與專業知識的長者，讓讀者借閱，透過交談，豐富彼此的人生。
- \* 志工：不只排架清掃，也能傳承人生職場經驗或專業諮詢。特別是嬰兒潮世代的退休者，應運用老年志工或社區長者的智力而非體力。
- \* 協助退休者或志工組織“自主性興趣團體”。
- \* 調查社區老年的需求，提供各種講座及學習課程，鼓勵年長者



## 公共圖書館大未來

參與。

- \* 針對有需要及興趣者，提供再就業的機會與訓練。

### (三) 機會三：提升老年資訊素養。以日常生活實用性的活動切入：

- \* 指導如何使用Line或臉書等社群軟體
- \* 辦理自助旅遊讀書會、結伴去旅行、手機照相、編輯成電子相簿
- \* 組織銀髮資訊加油站的同學成立臉書粉絲專頁
- \* 用網頁找健康資訊、會上醫院網站、網路掛號
- \* 教導網路購物、數位閱讀、居家遠距學習

### (四) 機會四：結合館外社會資源，發展合作服務模式

- \* 館員人力資源的教育訓練：包括學校教育與繼續教育，學校可透過跨領域合作教授老人學課程，輔以老年相關服務單位的實習，或館方以專題演講、體驗營等方式與學校老師合作培訓在職館員，籌備圖書館高齡服務的人才。
- \* 連結社會服務相關機構：實務上，館方可以連結的社會資源包括：  
社區關懷據點、健康中心或醫院、養護機構、老人日托中心、社區長青大學等，相互進行整合性資訊行銷，及提供老年及其家屬、照護者的相關資訊與服務。

整體而言，圖書館老年服務最關鍵的是館員。

當公共圖書館在人力資源有限的條件下，即便在未能完整配備老年所需的硬體與軟體前，館員若能朝向創造“五心級”的老年服務，也能在有限的資源中創造出溫馨而受老人歡迎的圖書館。簡單的一個動作，如對進門的老人微笑打招呼，就可能讓老人常常喜歡來圖書館。換言之，老年服務應從心做起。

- \* 同理心：每個人都會老，了解老人喜歡聊天、喜歡被陪伴，喜歡學新事物，也喜歡被尊重；己所不欲勿施於人。
- \* 耐心：教導、說明操作流程中，說話速度要慢、音量大。
- \* 關心：在寒暄親切的聊天中，得知他的需求，親切有笑容。
- \* 貼心：主動協助找回失物、提醒吃藥。
- \* 愛心：陪讀、學習長者的母語（臺語等）或運用會母語的志工。

要做好上述的種種服務，館員與服務老年之志工的在職教育與有系統的培訓是當務之急。公共圖書館的館員方面，一方面應提升對資訊社會中高齡化變遷的感知度與服務技能、態度。另一方面應提升了解老年與老化的特徵與需要，以及個別差異的評估方法。在公共圖書館的志工方面，包括一般志工的訓練與老年志工的有效運用。在公共圖書館與社區資源方面，應擴展對相關老年服務單位的合作模式。在創造高齡友善圖書館方面，關鍵在培訓圖書館館員/志工如何尊重地服務老年人。



## 五、結語

面對臺灣高齡社會，本文提出三個挑戰四個機會，提供公共圖書館的老年服務原則與策略思考的參考。挑戰一：面對臺灣老化人口的遽增，實務上如何得知“當地”老人需要甚麼？挑戰二：面對老年人的多樣性/異質性，實務上如何服務“嬰兒潮世代”的長者？如何服務“不識字”的老人？如何服務“無法到館”的老人？如何做好老人服務？挑戰三：面對數位老年服務的迫切性，實務上如何使老人具備科技使用的智能？

在此同時，圖書館是老年終身學習與最佳去處的第三空間，擁有各種資訊資源，應把握各種機會，一方面為高齡社會提供老年資訊與服務，破除社會老年歧視；另一方面應考慮城鄉差異，創造老年社會參與的機會；同時，在數位化時代中透過各種方式，提升老年資訊素養；最後，圖書館應努力結合館外社會資源，發展合作服務模式，為老年提供整體性的服務。總之，迎接高齡社會，公共圖書館應扮演不可或缺的角色！而第一步是透過自學與有系統的教育訓練，增進館員對老年及高齡服務的知識與技能。

### 參考書目：

行政院經濟建設委員會 (2012)。「中華民國2012年至2060年人口推計」簡報。上網日期：民國102年9月9日，檢自：<http://www>.

cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000455

行政院經濟建設委員會人力規劃處 (2010)。因應高齡化時代來臨的政策建議。上網日期：民國102年9月9日，網址：<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012844>

林怡璇、林珊如 (2009)。從老年人獲取資訊與通訊科技(ICT)技能的歷程探討數位落差。圖書資訊學研究，3(2)，75-102。

林珊如、楊培珊 (2004)。老人學與科技研究發展重點。國科會92年度產業科技資訊系統建置計畫產業科技發展現況專題報導(工研院經資中心委託研究)。

徐瑜君、林珊如 (2013)。從嬰兒潮世代網路活動探討公共圖書館老人科技服務。圖書資訊學研究，8(1)，147-183。

黃漢華 (2014)。你可以不婚、不生、但不能不老：面對老年生活，你開始準備了嗎？遠見，338，38-42。

高宜凡 (2014)。〈遠見〉國人退休生活大調查。遠見，338，46-54。

國立臺中圖書館 (2011)。小地方 大書房：98及99年補助公共圖書館閱讀環境與設備升級計畫成果專輯。臺中市：國立臺中圖書館。

Reference and User Services Association of the American Library Association. Guidelines for Library and Information Services to Older Adults. <http://www.ala.org/rusa/resources/guidelines/libraryservices>

The Association for Specialized and Cooperative Library Agencies. 101



## 公共圖書館大未來

Ideas for Serving the Impaired Elderly (An ASCLA publication).

<http://www.ala.org/ascla/asclaisues/101ideasserving>

United Nations (2001). World Population Ageing : 1950-2050.

Retrieved September 24, 2013, from <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/>

# 對銀髮族的心生理與社會關懷

黃松林

亞洲大學社會工作學系副教授

## 壹、前言

在臺灣老化社會的過程中，過去敬老尊賢的概念已經受到相當的挑戰，例如網路上的諺語(擘子部落格，2012)：「剛剛才是意氣風發的少年，一轉眼變成哀樂中年，『知識退化，器官老化，思想僵化，等待火化。』」這種對於老人的負向標籤語言比比皆是，然而我們卻可以從老化過程中看到正向的部分，例如前面的負向語言可以修正為：「剛剛才是少不經事的青年，一轉眼變成成熟中年，我說再來是：『智慧進展，身軀常展，思想開展，等待發展。』」。也有人說：皺紋長在臉上，地心引力驗證在肥肚上，困境更常在心上。也可以修正為：「老神常在，我無法改變環境，但我可以改變心境；老身要保，我也許無法走三里，但我可以胸懷傳承千萬里；老鄉要顧，許多人沒有老的權利，但我卻可以老驥伏櫪為鄉里。」

這是面對高齡化社會所應有的心態，其實每一個人的細胞每天都在面臨老化死亡，如果我們沒有早些離開這個世界，則成為銀髮族，並進



入長照系統接受服務，只是遲早的問題。

本文就是做為一個公共服務人應關懷老人社會基本人權；其二公共服務人應配合老人提昇成功、健壯與活躍老化；其三公共服務人鼓勵老人參與社會服務。

## 貳、應關懷老人基本人權

近年來，長期照顧的教科書均以長期照護為名，以護理專業為主，社會工作為輔，與近年事實上執行之社會照顧模式之長期照顧服務大相逕庭。事實上，只有在社會照顧的模式下的長期照顧才是當前老人人權極重要的根本，以醫護模式的長期照顧只有使受服務者進入生冷的醫病服務關係，而非進入人群的專業人際關係。依據聯合國(1991)倡導的老年人人權綱領，老年人人權包括獨立、參與、照顧、自我實現與尊嚴五大項目，這些項目大多以社會照顧與長期照顧的社會工作的服務為主軸。

事實上，老年人人權不分種族、階級、地區、性別，不論貧富、健康與否的基本人權之一，聯合國大會在1991年通過的老人綱領(UN, 1991)中提出：獨立、參與、照顧、尊嚴與自我實現五項基本人權，我國亦於1999年響應國際呼籲，以1999年為國際老人年，其目的係期透過國際合作以創造不分年齡高低，建立老人青年人人共享的社會。其內容說明如次(黃松林，2012)：

## 一、獨立權

臺灣傳統社會中，老人備受尊重，成為老人正說明其成就與幸福，亦象徵全家的吉祥和驕傲，老人因此握有財產權、發言權及支配權，地位無可動搖，然而，由於今日現代社會結構與觀念已然不同，更由於高齡化與少子化結果，老人的比例日益增加，家庭結構改變，老人的權利逐漸受到挑戰，因此我們必需訂定法律來保障老人的基本人權。

在聯合國通過之世界人權宣言(1948)中，第二十五條說明「為維持本人及家屬的健康和福利所需的生活水準人人有權享受，在人們喪失謀生能力時，亦有權享受保障」。臺灣政府在1980年制訂並通過了「老人福利法」，政府將照顧的責任置於家庭中，經過了專家學者、社會運動人士不斷的研究、討論和鼓吹，終於更加落實老人人權。其實，人權代表著公平與正義，因此社會大眾應考量致力老人人權的提昇，透過政治的、經濟的、福利的和醫療的種種面向，給老人一個完整、有品質的生活權利；並期待能檢視相關的社會制度、法令規章，使老人或相關受服務者能充分享有公民的一切權利與福祉，就老人的「獨立」的基本人權而言，可歸納出幾點重點：老人應可透過所得的提供、家庭與社區支持與自助，以獲得生活的保障包括足夠的食物、水、居住、衣物、與健康照顧；老人應有工作的機會或可有其他滋生所得的機會；老人應有參與決定退休的時間與方法；老人應可享有適當的教育與訓練計畫機會；老人應可有個人所喜好之安全與舒適的居住環境；老人應以居住自己家中越久越佳等。



## 二、參與權

大多數老人都有可能參與社會、政治、經濟活動，但是部分老人則礙於老化與失能便失去其參與的權益，事實上老人仍是整體社會的一份子，在心理發展上，也需要歸屬感和參與感，而非被排斥、遺忘和嫌棄，因此老年人要有社會參與、政治參與，也要有與不同年齡層的人有分享交流的機會。隨著老人意識的抬頭，與老人相關的團體也日益增加，如今，老人參與表達意見和決策的能力也越來越高。因此，我們需藉由教育，促進對老人的尊重和社會參與權，隨著社會觀念的改變，老年人也開始願意奉獻時間及心力投入志願服務工作，在志願服務法中，就有老人志工參與所從事的志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估的條文，做志工是老人最感驕傲和快樂的事，老人中有許多菁英翹楚，也有許多有志難伸、懷才不遇者，更有許多想還願回報，反哺社會人群者，志工行列就是他們的舞臺，老人志工已是臺灣社會中一股龐大的資源。老人人權運動是全球的勢力，因此開放更多管道，讓老人可以選擇及創造自己的理想生活方式，已成為老人人權未來發展的方向。就老人的參與部分，可歸納出以下幾點發展重點：老人應參與融入在社會中、積極地參與直接影響其福祉之政府政策之形成與執行過程，並與年輕世代分享其知識與技術；老人應可有尋求並發展服務社區的機會，並可以依其興趣與能力獲得適當地位擔任志工之權利；老人應可組織社會運動或團體以表達意見的權利等。

### 三、照顧權

臺灣在老人人權的領域中，照顧是較受到注目的，對老人的照顧包括：自我照護、家庭照護、社區照護和機構照顧等方面，且要適切的、有品質的、人性化的選擇，並享有尊嚴的 aging 過程，及獲得充分的法律保障。老人人權和照顧政策包括了經濟、醫療、安養、保護等，在醫療方面，自民國84年實施全民健保後，對於老年人在生病後，能得到相當的醫療健康保障，解決部分老年人無錢就醫的問題，除了健康、安養照顧、保障及精神慰藉，亦是重要的。一般而言，老人的照顧大多由家庭負擔，老人的生活習慣與家庭關係十分密切，因此，更須給予家庭照顧者有力的支持以提高照顧品質。此外，當外界的服務介入後，更應當了解老人的觀念及習慣，與老人充分的溝通，在傳統社會與現今的臺灣中，有超過半數的老人仍是希望與子女同住，最主要是因為老人們特別重視天倫及親情、喜歡待在自己熟悉的環境。依據世界主要國家發展經驗與我國民眾需求，臺灣設定「在地老化」為國家建設長期照護體系的目標，建立有效的社區長期照護體系，讓老人及身心障礙者可以在自己熟悉的環境中得到完整的照顧，並落實社區照顧，達到「在地老化」之願景。所謂社區長期照護體系，首先透過地方政府及社區，了解所服務對象的情形，經過訪視、規劃、及徵求服務對象及其家屬同意，訂定不同收費、補助方式及簽約等。最後，盡量利用當地資源專業和人力資源，實施各種照顧。就老人的照顧部分，可歸納出以下幾點發展重點：



老人應可自家庭與社區中獲得符合文化價值之社會系統之照顧與保護；老人應可獲得健康照顧以使其維護或重獲最適之身體、心理與情緒程度之福祉，以避免或減緩疾病之產生；老人應可獲得社會和法律的服務，以增進其自主、保護及照顧；老人應可適當程度利用機構照顧，以在一個人道和安全環境裡提供保護、復健與社會精神刺激服務；老人應可在居住、照顧與治療等設施上享有人權和基本自由，包括獲得其完全之尊嚴、信仰、需求、隱私之尊重，並擁有其受照顧之決定權與其生活的品質。

#### 四、自我實現權

自我實現是人們追求理想與進步的一種心理需求與願望，不論年齡大小，社會都應提供足夠的資源和支持，讓有意願的人能享有受教育、工作、成長、計畫人生目標及追求生活方式的權利。老人們走過豐富的人生，其經驗和智慧是珍貴的，而活到老學到老更是積極人生觀的表現，隨著生活水準普遍提昇，醫療科技日益發達，即使步入老年，仍會有好長一段歲月可以去規劃、進步及享受，也因此，老人們在退休前及退休後，如何增加社會的競爭力和減少社會成本的方法之一。雖然受到景氣和失業率的影響，老人在就業市場上更加弱勢，但不能因此就忽略了老人有工作及獲得教育訓練的權利和需求，而是更要積極的開發有意義的工作機會，提供有收入及適當的就業資源，讓老人也能繼續享有工作的權利及尊嚴，隨著老年人權的增加，老人們也成為一項龐大的社

會資源，有許多老年人仍是身心健康、精神奕奕的，期望能在家庭中或是走入社會，所表達的意見、觀念經驗和經濟的活動等，都能有自我實現的機會，因此，積極開發更多有酬工作，不論報酬的多寡，只要有意義、能發揮所長和貢獻經驗，就能幫助老人有自我實現的機會。政府多年來，大力的於各地方推展長青學苑或老人大學，就是要讓老年朋友們充實資訊，增進生活情趣及能再有貢獻社會的機會。就老人的自我實現部分，可歸納出以下幾點發展重點：老人應可追求其潛能充分之發展；老人應獲得教育、文化、靈性、娛樂的社會資源。

## 五、尊嚴權

今日資本主義的社會，人的價值來自其經濟能力，老人人權中，經濟不匱乏是生活和生存的權利，從而影響其安全感和尊嚴，因此，老人應有經濟的保障，除國民年金增加老人的經濟能力外，就是不分年齡、性別、種族背景、失能和其他身心狀況，都應受到公平看待；並在經濟上受到獨立的評價。因此，就老人的尊嚴部分，可歸納出以下幾點發展重點：老人應可有活得尊嚴與安全，並免於受剝削與生理心理被虐待的權利；老人不分年齡、性別、種族背景、失能和其他身心狀況，都應受到公平看待；並受到獨立的評價其經濟貢獻。

## 小結

無論是否成為老人，均應重視老人長輩之基本人權，惟有如此，在



今日社會發展的世代中才發揮做光做鹽的最大功能。

## 參、正向的老化過程

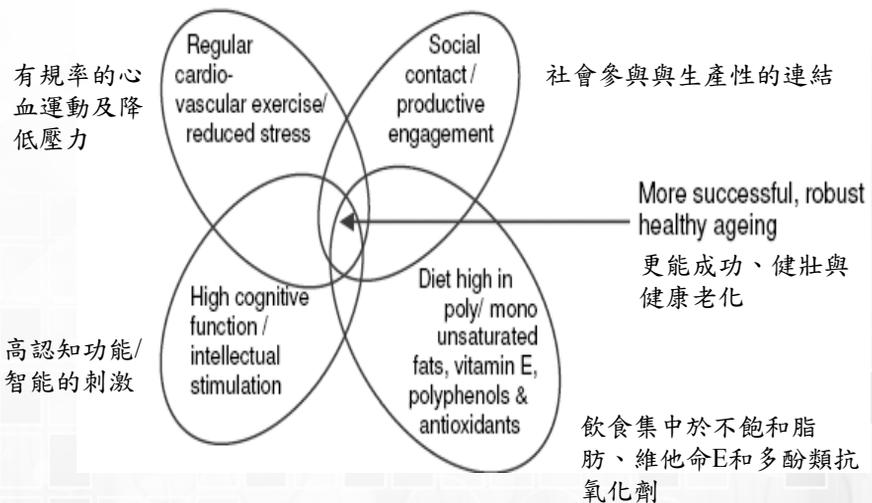
### 一、成功老化

「成功老化」的定義與內涵十分廣泛，其定義包括：擁有生活滿意度（life satisfaction）；長壽（longevity）；免於失能（freedom from disability）與維持認知和身體功能；掌握擅長與成長（mastery/growth）；對生命的積極承諾與委身（active engagement with life）；維持高度獨立自主的功能（high/independent functioning）；正向適應（positive adaptation）及持續社會參與，特別是能有「快樂的活動」，在成功老化的過程中是不可或缺的(Rowe & Kalin, 1998; Phelan & Larson, 2002; 徐慧娟, 2003; Clulow & Bartlett, 2009)。整體而言，與他人保持親密的關係，及持續投入有意義和有目的的活動，是成功老化的重點(Rowe & Kalin, 1998; Phelan & Larson, 2002)。換言之，成功老化的意義除生理上的健康外，即在於與他人建立親密關係並從事有意義的活動。

### 二、健壯老化 (Robust aging)

Garfein & Herzog (1995)認為「健壯老化」(robust aging)的定

義，意即熟齡人口群能擁有生產力、有良好感情狀態、高生理功能狀態和良好認知情形。所謂健壯老化（Robust aging）應有極佳的社會接觸、良好的健康與視覺，另外是三年內發生重大事件較少的資深長者。因此，健壯老化是傾向於較以生理健康取向為主而以社會心理為輔的老化。與成功老化之綜合性功能之強調有部分之區隔。但一般而言，部分學者會將健壯老化、健康老化(healthy aging)與成功老化(successful aging)視同相似詞，如Bartlett and Helen (2003)、Hedden and Gabrieli, (2004)及Clulow and Bartlett (2009)便將四者整合為四個面向：定期心血管活動或降低壓力；社會接觸與生產性的連結；高認知功能與智能刺激；飲食中多含單不飽和脂肪酸、維他命E、多酚與抗氧化等。四者均可促成健壯老化、成功老化與健康老化(如圖2.1)。





## 三、活躍老化(Active aging)

世界衛生組織這些年來大幅倡導「活躍老化」，並做為當前世界各國追求解決高齡化人口議題的策略，「活躍老化」及其關鍵因素說明如下：

所謂「活躍老化」，是使熟齡期人口群能促進身體健康、參與、安全等面向之生活品質有最適機會的過程。」(WHO, 2002)，活躍老化於個人與整體人口群均可應用，其重點在促進熟齡期人口了解自生命階段之生理、社會與心理的幸福潛能，並能依其需求、期望與能力來參與社會，同時應在其需要協助時，能提供其足夠的保護、保障與照顧。有關「活躍或積極」之意，不僅是使其能有生理的活躍或成為參與勞動就業人口，更是使其能持續參與社會、經濟、文化、靈性與公民事務等(WHO, 2002)。我們期待熟齡退休人口及有疾病或障礙人口，亦可能維持活躍積極的型態來貢獻其家庭、同儕、社區與國家。活躍老化的目標乃在促成所有人口包括失能、身心障礙及需照顧者，均在老化後能延長老人之健康生存餘命及高品質的生活。至於「生理健康」之意，乃是指生理、心理與社會幸福感，因此在活躍老化的架構下，促進心理與社會連結之政策及方案乃是與生理健康狀態同等重要。其重點在於人們於生命週期的老齡階段時期，能增加個人功能範圍(Range of function in individual)，維持獨立與避免身心障礙(如圖2.2)。

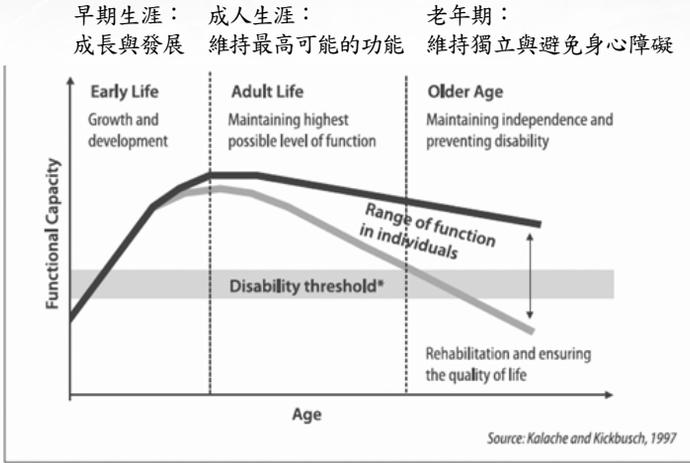


圖2.2 中高齡者不同生命階段功能的維持



圖2.3活躍老化的關鍵因素



## 肆、老人社會參與情形

從2009全國老人生活狀況調查發現，有社會參與服務之老人情緒水準較無社會參與服務之老人情緒有較健康的之水準，如其中不想吃胃口不好、覺得心情很不好、覺得不順利、睡不好覺、覺得很孤單、覺得人不友善、覺得很悲哀與覺得提不起勁做事都較低，而在不想吃胃口不好、覺得心情很不好、覺得很快樂、覺得很孤單、覺得日子過得很好與覺得提不起勁做事部分，有社會參與服務之老人情緒水準較無社會參與服務之老人情緒較佳，並均達顯性水準(如表4.1)。

表4.1 有無社會參與服務之老人情緒水準之差異情形

受訪者情緒水準	有無社會參與與服務	個數	平均數	標準差	t 值
不想吃東西 胃口不好	無社會參與與服務	2480	1.40	.817	7.345***
	社會參與與服務	113	1.12	.357	
覺得心情很不好	無社會參與與服務	2480	1.58	.940	2.608**
	社會參與與服務	113	1.37	.804	
覺得做事情很不順利	無社會參與與服務	2480	1.31	.750	1.233
	社會參與與服務	113	1.23	.682	
睡不好覺	無社會參與與服務	2480	1.79	1.087	.731
	社會參與與服務	113	1.72	1.048	
覺得很快樂	無社會參與與服務	2480	2.83	1.271	3.702***
	社會參與與服務	113	3.27	1.218	

受訪者情緒 水準	有無社會參與 與服務	個數	平均數	標準差	t 值
覺得很孤單、 寂寞	無社會參與與 服務	2480	1.45	.888	5.123***
	社會參與與服 務	113	1.15	.586	
覺得人人都 不友善	無社會參與與 服務	2480	1.12	.498	.487
	社會參與與服 務	113	1.10	.442	
覺得日子過 得很好	無社會參與與 服務	2480	2.93	1.263	-2.734**
	社會參與與服 務	113	3.27	1.203	
覺得很悲哀 (傷心)	無社會參與與 服務	2480	1.42	.815	.910
	社會參與與服 務	113	1.35	.821	
提不起勁來 做事	無社會參與與 服務	2480	1.46	.875	3.471**
	社會參與與服 務	113	1.25	.620	

此外，我們如再了解2009年老人生活狀況調查結果，亦發現有信仰者與無信仰者老人長輩生、心理社會情形之比較，有較健康之水準，如有信仰者有較高的障礙項目，但無信仰者有較高的憂鬱症傾向，有信仰者有較低的憂鬱症傾向；無信仰者有較高的社會經濟匱乏情形，有信仰者有較低的的社會經濟匱乏情形，並且均達顯性水準(如表4.2)。



表4.2有信仰者與無信仰老人長輩生、心理社會情形之比較分析表

生心理社會情形	是否為基督徒	個數	平均數	標準差	t檢定值	何者為高？
憂鬱傾向	非基督徒	2261977	29.8567	90.40346	38.670***	非基督徒較高憂鬱傾向
	基督徒	164274	23.7255	59.46506		
障礙項目	非基督徒	4448008	1.4673	.92872	50.053***	基督徒較高障礙項目
	基督徒	289497	1.5695	1.07306		
社會經濟匱乏情形	非基督徒	2261977	3.63	11.871	138.555***	非基督徒有較高社會經濟匱乏
	基督徒	164274	2.21	2.661		

## 伍、結語

從個別的狀況來看，可能會因不同的個人基本特質而有所差異，然而做一個公共服務人關懷社會，也等同關愛人群，事實上也使自己發展了生活獨立的可能性，建構人際關係的網絡，從而促使自己自我實現的可能。部分的人認為，公共服務者比較受到正式體制機構的圍牆所限，但如果我們能站在不同的角度，一起提供對世界和社會的關懷，將有利於社會也有利於自己。

## 參考書目

黃松林(2012)。長期照顧社會工作：社會照顧觀點。台中：社會發研究學會。

徐慧娟 (2003) 。成功老化：老年健康的正向觀點。社區發展 103，  
252-260。

暉子部落格(2012)。老人狂想曲。2014/11/04取自

<http://blog.xuite.net/liucc.home/blog/60386879-%E8%80%81%E4%BA%BA%E7%8B%82%E6%83%B3%E6%9B%B2>。

Bartlett, Helen, 2003. An Ageing Perspective. Foresight 5 (6), 26-33.

Clulow, V. and Bartlett, H. (2009). Healthy Ageing and Lifelong Learning: perceptions of Australian baby boomers to inform public policy. Retrived 2010/08/08 from Monash University, val. clulow@buseco.monash.edu.au<http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-356.pdf>.

Garfein A J & Herzog A R (1995). Robust aging among the young-old, old-old, and oldest-old, Journal Gerontol B Psychol Sci Soc Sci, Mar;50(2):S77-87.

Hedden, T., and Gabrieli, J.D.E. (2004). Insights into the ageing mind: a view from cognitive neuroscience. Nature reviews | neuroscience, 5 (February), 87-96.

Phelan, E.A., Larson, E.B. (2002). Successful aging - where next? Journal of American Geriatric Society, 50,1306-1308

Rowe, J.W., Kahn, R.L. (1998). The structure of successful aging. In:



Rowe, J.W. &

Kahn, R.L., (eds) Successful Aging. NY: Dell Publishing: 36-52.

WHO(2002).Active ageing: a policy framework. NY: WHO.

Garfein & Herzog (1995)

# 由近端到遠端－雲端、物聯網與大數據

余顯強

世新大學資訊傳播學系教授

首先思考一些圖書館服務的問題：館內設備是否能隨時滿足使用的負荷？館內具備足夠資訊系統維運的人力？讀者閱讀圖書有何趨勢變化？讀者對本館的焦點為何？館內空調、照明能否智慧調控？有些問題可能需要經過繁複的資料蒐集與統計調查、有些問題可能需要花費許多經費安裝監控設備。但如果有一個方式，透過既有系統的資料分析，提供許多及時的訊息、甚至預估未來的需求，對於圖書館的運作，應該就可以提供需多更主動、更貼心、更人性化的服務。藉由資訊技術的發展、儲存空間成本的大量降低、感測設備的廣泛應用，加上網路連線的便捷，興起了如圖1所示的雲端運算、大數據以及物聯網三個看似獨立，但卻

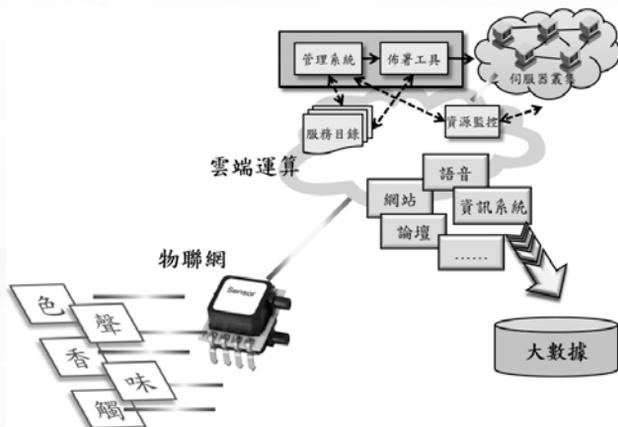


圖1 雲端運算、大數據以及物聯網三項資訊技術關聯圖



又相互關聯的資訊技術。透過此三項資訊技術的應用，可以簡易地解決許多上述圖書館服務的問題。

## 一、雲端運算

### 1. 簡介

簡單的說，雲端運算就是將動態的虛擬化資源，透過網際網路以服務方式提供給使用者的運算模式，使用者不需知道如何管理那些支援雲端運算的資源。「雲端運算」可分為「雲端」與「雲端運算」兩個部分簡介：

#### 1.1 雲端

回顧電話發明之初，貝爾公司以一朵雲介紹相關概念，到了區域網路時代繼續沿用雲的圖形來標示網網相連，在後來的網際網路時代，仍以雲來表示網路、運算、儲存等資訊基礎建設與作業系統、應用平臺、網路服務等軟體作業之間的關係，因此，當資訊科技發展到將一大群電腦與設備結合在一起，模擬成一部電腦的新世代，仍以「雲」作為表徵 (Scale, 2009)。「雲端」一詞因而誕生，但不同的是其強調資源的運用，而不是運行細節。

#### 1.2 雲端運算

雲端運算是以許多資訊科技為基礎漸進導出的應用模式，為一種基於網際網路的計算方式，依據需求提供電腦或其他設備分享

資源軟體和資訊運算，它是從早期的平行運算、分散式運算、網格運算所發展而來的名詞與應用。反觀從1980年代開始，隨著主機環境由主機式(Host Base) 轉移到主從式(Client-Server)，進而多層式(Multi-tier)的模式，加上平臺合作從主從式計算、點對點(P2P)、分散式運算、協同處理等發展至今，使用者對於網路應用的需求，變成只在乎如何獲取大量的儲存和運算資源、如何在網路平臺上成經濟的營運模式、如何使網路的服務更敏捷、應變更快速，以及如何更容易理解與運用各類服務。

可以將雲端背後運算與管理的機制統稱為雲端運算，也可以簡稱為雲端，畢竟雲端強調的便是透過運算與管理的機制，實現平臺虛擬化與資源動態分配的能力。因此，必須強調的是雲端並不同於遠端，「遠端」單純的是提供服務或運作的設備存在於網路的遠處，因此透過網路使用遠端那一端的資源，就是遠端。而雲端則是在網際網路上提供資訊技術服務給消費者所傳遞的一個新模式，其特徵就是將硬體與軟體都視為資源且加以虛擬化，不僅提供好的系統開發，同時也提供平臺讓使用者進一步開發自己想要的應用程式；透過網路方式提供服務，使用者不需了解有那些支援雲端的軟硬體，也無需知道如何管理支援雲端運算的基礎設施，只需在意是否能滿足其需求。另外，必須具有強大的運算與儲存能力，當使用者享受服務時，雖無法知道有多少伺服器參與處理作業，但必須感受快速且大量處理的能力，因為資源能夠隨時根據需求進行動態擴



展與配置，例如：當十個人同時上線，遠端可能只需用一台伺服器就可處理需求，但若使用者瞬間暴增至數千甚至數萬人時，遠端即會自動調配多部伺服器協同運作處理。更扼要地說，就是透過一些智慧型的管理機制，將所有電腦系統加以連接，並效率地分配執行使用者提出的任務，將電腦運算與資料儲存都放到網路上處理，因此，使用者只感受服務本身，不需在意基礎設施的建置。雲端的概念雖然簡單，但做起來並不容易，需要透過有效且正確的管理機制，才能運作得當並發揮出效能。

## 2. 定義

雲端運算只是一個概念，而不是指某項具體的技術標準，於是不同角度就會有不同的解釋，業界關於雲端運算定義的爭論也未曾停止，因此並不存在一個權威的定義 (朱近之, 2010)。參考維基百科對於雲端運算的定義為：雲端運算是一種基於網際網路的計算方式，依據需求提供電腦或其他設備分享資源、軟體和資訊運算。雲端運算是從1980年代由主機式轉移至主從式的模式。對使用者而言，不需具備或管控雲端基礎設施的專門知識。雲端運算描述對資訊技術(Information Technology, IT)服務在網際網路上供給、消費、遞送的新模式，提供了網際網路上動態伸縮和經常虛擬化資源的供給，是建構容易存取遠端運算的副產品 (Wikipedia, 2010)。

而美國國家標準技術研究院(National Institute of Standards & Technology, NIST)則解釋雲端是一個無處不在、便利地能夠依據

需求存取動態配置計算資源(例如網路頻寬、伺服器、資料儲存、應用程式和服務)的一種模型，並且能夠以極少管理負荷快速地配置和釋放這些取用的資源。簡單的說，雲端運算就是將動態的虛擬化資源，透過網際網路以服務方式提供給使用者的運算模式，使用者不需知道如何管理那些支援雲端運算的資源 (Lee Badger, Tim Grance, Robert Patt-Corner, Jeff Voas, 2011)。因此，可以將雲端運算所建構的服務，歸納下列四個特性 (陳滢, 2010)：

- (1) 硬體與軟體都是資源，透過網路以服務方式提供給使用者使用；
- (2) 資源可以依據實際需求而動態擴展與配置；
- (3) 資源是以分散、共用且以單一整體的形式存在；
- (4) 使用者使用資源的費用是依據實際的狀況，並非固定不變。

### 3. 分類與服務類型

雲端的分類，不同產業有不同應用模式的差異而有多種的分類，但若以整體概觀的角度而言，則可參考NIST依據「服務類型」及「部署或服務方式」加以區分雲端的類型：

(一) 依服務類型分類，可分成三種階層，包括 (Lee Badger, Tim Grance, Robert Patt-Corner, Jeff Voas, 2011)：

- (1) 軟體服務(Software as a Service, SaaS)，也就是把應用程式當作服務，如同應用程式服務提供者(Application Service



Provider，ASP)提供的遠端應用程式的服務模式，但加入雲端動態資源配置的特性，不會因為負荷或使用人數變化而影響應用程式的效率。

- (2) 平臺服務(Platform as a service，PaaS)，提供系統運作的平臺，例如作業系統、開發環境…等。
- (3) 基礎建設服務(Infrastructure as a Service，IaaS)，提供使用者底層的電腦資源，如網路頻寬、網路設備、儲存空間、運算處理等服務。

簡單的說，如果某一圖書館不自購而是採用租用的雲端自動化系統，租用軟體系統，這種藉由雲端提供的軟體服務就是屬於SaaS；如果圖書館有意自行開發，不需自行建置相關的開發軟體，而是使用雲端提供的開發環境，提供系統設計、開發、測試等服務。或是圖書館不自行購買硬體設備或作業系統，而是使用雲端的平臺，這種藉由雲端提供的平臺服務就是屬於PaaS。如果某一圖書館自動化系統的運作租用雲端的頻寬、防火牆、或是將圖書館的資料儲存於雲端的空間，這種藉由雲端提供的基礎服務就是屬於IaaS。

## (二) 依部署或服務方式：

分為公有雲(Public cloud)、私有雲(Private cloud)、社群雲(Community cloud)、混合雲(Hybrid cloud)。公有雲就像是網際網路(internet)，大家都可使用；私有雲就如同企業網路(intranet)，只供內

部使用；混合雲則是各類型雲的複合，既有內部使用的私有雲，也有提供外部公眾使用的公有雲或社群雲；另外，社群雲則不是只針對個人群體，而是著重於機構和機構間的運用。

#### 4. 對圖書館的可能性

長久以來，圖書館具有保存文化、教育讀者、支援教學研究、倡導終身學習等任務。因此，圖書館能否提供協助讀者獲取學習所需的知識來源，以及提供生活、娛樂的閱覽場域，均是努力的重點方向之一。此外，學校上課的教材、教案，以及學生競賽的作品、社區舉辦活動的紀錄、成果…等，都是人民活動過程中的產出，若能妥善的典藏，對於終身學習的發展、地方文化的保存，必能有更大的助益，也更能發揮圖書館設立的效益。基於這些需要，從雲端運算的服務功能面來看，圖書館有機會改變一些傳統的運作模式，而能夠發展出更多應用與服務的方向，並改變圖書館設備與資源的需求：

##### (一) 龐大的網際網路都是圖書館的資源

1990年代，各圖書館是採購符合自己所需的系統、資料與資源為主要方式。但邁入雲端時代，圖書館則朝向結合外部的電腦設備與資源來提供更多元、更豐富的服務。並且，藉由網路的普及，以及雲端環境提供使用者隨時存取遠端資源的方式，使得讀者只要在任何能上網的地方，透過任何能使用的終端手持設備，如平板電腦、智慧型手機即可立即取用圖書館的服務。



## (二) 異業的結合

雲端的出現意味著圖書館將有更多「合作」的機會，包括：圖書館與資訊業者的合作（思考如何與廠商結合，在網路上提供彈性的自動化服務）、圖書館與圖書館間的合作（館際間的合作將更方便，同時在不需考慮硬體購置及軟體程式維護下，透過雲端合作模式由各館共同支付租金）；另也可讓圖書館與使用者之間的合作更多元，例如結合Web 2.0的共建共享模式，發展適合圖書館服務的應用：

- (1) IaaS：未來將有越來越多的電子書或學校相關出版品，可發展書目中心模式建立雲端書庫，提供校內以及校際之間的資源分享與利用。
- (2) PaaS：圖書館可以組織聯盟共同發展雲端自動化系統，以使人力、經費資源不一的各類型圖書館共同受惠。尤其高中以下之圖書館，經費、人力有限，透過遠端共用平臺是較佳的解決方案。
- (3) SaaS：公用目錄由主機時代的OPAC到全球資訊網的WebPAC，再進入到結合各相關網路資源、校際之間合作圖書館各類資源的雲端公用目錄(CloudPAC)，並透過雲端技術進行出版、合作編目、書評與推薦…等。

## (三) 由圖書管理到行政服務

由資訊的角度來看，圖書館是資訊服務的一環。透過雲端可以幫圖

書館拓展許多資訊服務的層面，進而打造「智慧服務」。在行政方面，把全館e化起來，全館就是整個雲端，包括：人事、作業、公文、會議檔案等；在支援方面，提供自建或應用Web2.0共建共享方式，提供如資源利用的指引、導覽、回饋等服務；在數位學習方面，結合多媒體影音或遠距教學的，例如將影片上載至Youtube供讀者隨時觀看，也是一種雲端的應用；而在對社群的應用方面，無論是館方的網站、商業性質的社群網站、社團活動、讀者的部落格、圖書館活動的相簿等，都可以利用雲端的工具來實施，不僅精簡圖書館的投資並能創造更多實用的方便性。

## 二、物聯網

網際網路的出現，我們存放資料不再侷限於實體書籍文件，將資訊利用數位的方式儲存在網路上，藉由搜尋引擎的幫助，使用者鍵入關鍵字，經過篩選後就能把我們想要獲得的資訊抓取出來，經過有系統的整理後呈現給使用者瀏覽。過去我們只能透過電腦來處理資訊，隨著科技的進步，手機除了通話之外，同時也具備處理事務，上網、查資料等電腦才能做到的事情。而網際網路的應用除了提供人與資訊的傳遞之外，Web2.0的共建共享模式，使得人與人之間（Human-to-Human，H2H）也可以跳脫出現實生活中的互動，進而在網際網路上相互交流。長期以來，用在電機自動化領域的機器與機器(Machine-to-Machine，M2M)之間的資料交換，結合設備、軟體、網路與服務，逐漸發展出許



多(Human-to-Things, H2T)的應用，透過電腦、手機來操作遠端的設備的動作及行為。例如即使人不在家中，可以使用手機經由網路操控家中冷氣的開關、電源的啟動等等。但是H2T仍是依靠人為去操作，因此希望互動的過程中去除人為的介入，讓設備和設備之間能夠自行溝通、運算、執行，實現事物對事物的溝通(Thing-to-Thing, T2T)。基於T2T的應用，結合了M2M的技術、H2H的模式，以及網際網路的普遍應用，而造就了物聯網的概念。

### 1. 定義

物聯網(Internet of Things, IoT)國內稱為智慧聯網，名稱中所指的「Things」包含了各種物件，包括人、事、時、地、物，均是其包含的範圍。其概念創始於1999年的RFID社群 (Roadmap, 2012)，2005年由國際電信聯盟(International Telecommunication Union, ITU)正式提出 (ITU, 2015)，基於行動裝置、嵌入式通訊系統、雲端運算和資料分析的發展而促使形成物聯網的應用。其主要是結合各別的「網路」(Networks)、網路之間的「互相連接」(Interconnected)，再加上「安全性、分析及管理」(Added Security、Analytics and Management)三個要件所組合的資訊應用環境。

廣義而言，物聯網是結合感知設備及所有能夠被獨立尋址的實體對象，透過電腦或電訊網路，實現資訊互聯互通的連結。而以技術觀點的角度，物聯網是指智慧型機器透過互動與通訊，與其他機器、物件、環境、基礎建設、設備…等物件所產生之大量資料予以處理，達成「指令

與控制」的有用的活動。因此，物聯網可以說是一個概念，而不是一個架構，能夠透過M2M達成H2T，進而實現T2T，就可以說是物聯網。在實務上，物聯網需要具備下列六個重要的元件：

- (1) 感知：感應與資料收集的能力；
- (2) 內嵌處理：內嵌處理器與處理程序；
- (3) 連結：有線/無線通訊的能力；
- (4) 軟體：自動化作業服務的執行程式；
- (5) 遠端內嵌程序：選端網路/雲端處理的能力；
- (6) 資訊安全：完整的安全性。

當設備能夠感知、能夠透過網際網路彼此溝通，使得應用跳脫僅在設備內嵌處理與存取程序的功能上，使得能夠執行更多的分析、複雜的決策、快速回應需求，而物聯網最重要的是--這些通常都可以不需要人類的介入。

## 2. 應用現況

物聯網不是只指硬體設備，而是結合感測設備的硬體、傳輸資料的網路環境、處理資料的後端應用程式、接收服務的對象等環節。除了近年來應用在圖書館的RFID設備，屬於物聯網的基本設備之一。廣義而言，如圖2所示，圖書館廣泛用的條碼，也是物聯網的一種應用服務。

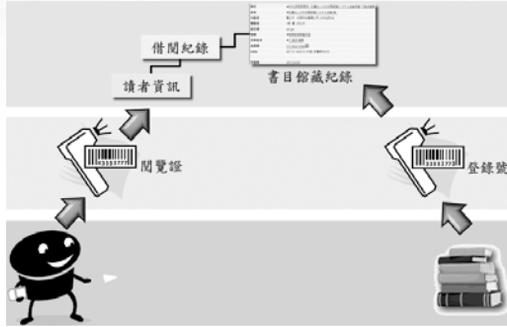


圖2 圖書館應用條碼執行借還作業

而在近年會成為熱門焦點，則是因連網設備的不斷增加，如圖3所示，2015年平均每人使用3.47個連網設備，預計到2020年平均每人使用的連網設備會增加到6.58個。

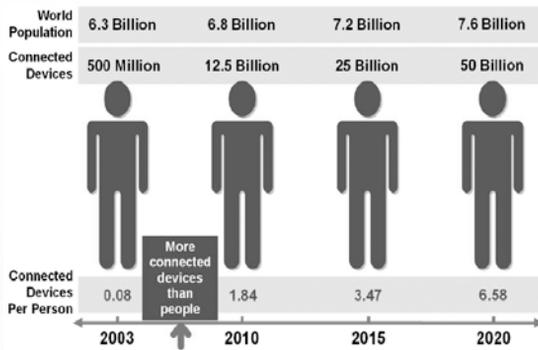


圖3 人口與連網設備的比例

資料來源 Dave Evans. "The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything", [http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/IoT\\_IBSG\\_0411FINAL.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf)

使用「物聯網」一詞在網路搜尋，可以找到許多應用，例如：遠距健康照護(Telhealth)、自動交通監控、居家和工廠自動化、遠端安全與控制、資產追蹤與貨物運輸、資產追蹤與貨物運輸、環境監控，以及各類包括城市、水資源、電網、建築、儀表、頻寬、家電、農場、環境…等「智慧型」的應用。西班牙Libelium公司依據其產品現況，描繪了如圖4所示結合各類型物聯網應用的示意圖。

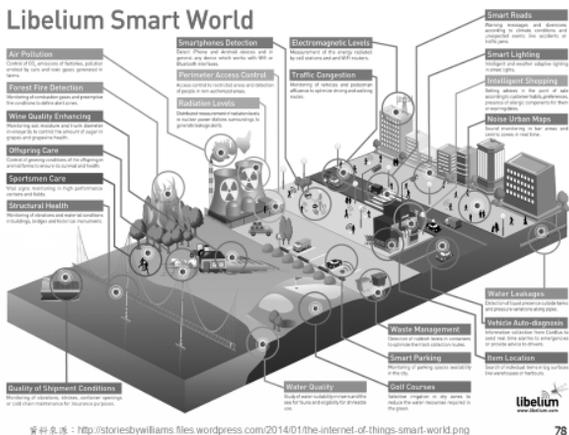


圖4 物聯網建立的智慧型世界

資料來源 [http://images.libelium.es/content/applications/libelium\\_smart\\_world\\_infographic\\_950px.png](http://images.libelium.es/content/applications/libelium_smart_world_infographic_950px.png)

並將整個物聯網的應用分類成：智慧城市(Smart Cities)、智慧環境(Smart Environment)、智慧水力(Smart Water)、智慧電表(Smart Metering)、安全與緊急事件(Security & Emergencies)、零售(Retail)、



後勤(Logistics)、工業控制(Industrial Control)、智慧農業(Smart Agriculture)、智慧畜牧(Smart Animal Farming)、居家自動化(Domotic & Home Automation)、健康照護(eHealth)等12個應用領域 (Libelium)。

是什麼讓設備(物件)具備智慧，而能夠在現今生活的環境中，提供如同Libelium公司所提出物聯網的各類智慧型應用？主要是基於四個技術與應用發展的步驟而逐步形成：

- (1) 最初是在電子設備內嵌控制晶片MCU。透過內嵌的軟體，提供「指令與控制」的能力，使用者可以透過面板設定。
- (2) 與智慧化物件遠端通訊。透過電腦網路或電訊網路，經由遠端連結設備每一個物件都有一個唯一性的ID，使得遠端的電腦可以依據不同ID分辨不同設備所感知的資料，而予以各別處理。
- (3) 基於設定和雲端運算處理的發展，減低使用者的涉入操作。
- (4) 最後，不斷保持追蹤這些連結的設備，並將機能轉換成服務。

當這些服務結合日常生活中所面對的各項事務，便能發展出如圖4所描繪各種類型的物聯網應用。所以，物聯網並不是只是一個概念或發展中的技術，實際已經在我們生活周遭有許多的應用。應用的類型依據使用的目的大致可分為兩個層面：

- (1) 第一類：提供感知(aware)連結的服務

各類具備感知、唯一性ID、能夠與其他設備之間互通連結的裝

置，提供物聯網實現追蹤、下達指令、控制和路由(TCC&R)的規則。例如捷運、圖書館的無線射頻(RFID)、門禁出入的管制…等。

## (2) 第二類：偵測數據的分析

藉由終端裝置所蒐集的資訊，以提供後續資料挖掘、使用者趨勢和行為分析，例如環境的溫度、空汙、降雨、落塵等偵測設備、交通流量的監視、信用卡的消費與交易追蹤…等。著重於感知所收集並累積的數據，透過分析提供決策、或後續差異化的服務。

物聯網結合感測設備的硬體、傳輸資料的網路環境、處理資料的後端應用程式。重點是在於後端應用程式如何將獲取的資料有效地轉換成服務，當感測設備不斷地偵測運作，累積資料不僅龐大，能否及時處理也是非常重要的關鍵。因此高效、動態的運算資源處理能力，也是物聯網中必要的一個要件。因此，大數據(Big Data)的重要性就更加顯著。

## 三、大數據

現今資訊環境真是如同宇宙創始的大爆炸一般，不斷擴充也不斷地發展、也不斷地形成各種聚落，隨時有新的融合發生也隨時有新的領域崛起。Web的應用也從供應商主導的內容，發展到使用者共建共享的模式，也由單一使用者發展到社群的模式。這些巨大的變化不僅僅在於網站的形式、服務的範圍、使用者的角色，電腦網路、通訊網路與各種感



應設備所形成的物聯網，也大大地改變了「資訊」的內涵。

「資訊」簡單的講就是經過搜集、組織、整理的資料。因此傳統上，資訊是儲存在結構化的資料庫裡。系統執行各項作業，不斷產生處理過程的交易(Transaction，或稱異動)資訊，當一段時間後將這些儲存於資料庫的「歷史」資訊，依據主題導向(Subject-Oriented)、時序(Time-Variant)、不易變動(Nonvolatile)的「歷史」資訊，經過轉換(Transformations)、清潔(Cleaning)匯入資料倉儲(Data Warehouse，DW)，就可以很方便地提供後續的線上分析處理(Online Analytical Processing，OLAP)或資料挖掘(Data Mining)，從這些資訊中進行萃取、轉化、分析和模式化處理，配合商業決策的關鍵知識，分析出相關的商業模式。

但是無論式全球資訊網、物聯網…等各類型電腦網路、通訊網路累積的資料，具備了大量(volume)、多樣(variety)、快速(velocity)、波動(volatility)、真實不確定(veracity)的特性 (Wang, 2014)，資料的格式(Format)與型式(Type)完全不符合結構化的規範，因此形成了所謂的大數據(Big Data)。

### 1. 定義

大數據，又稱為巨量資料、海量資料，此一名稱最初可以追溯到Apache一個開放源碼的Nutch搜尋引擎開發計畫(web crawler software project)。依據Gartner公司對大數據的定義是：大量、易變且多樣性的資訊資產，可提供資訊處理的成本效益與創新形式，以提高洞察力和決

策 (Gartner, 2014)。不過在大數據的概念逐漸普及之後，在分析師的社群和媒體逐漸理解到大數據的涵義除了具備大量、波動且多樣性之外，還加入了價值(value)或變化(variability)的特性，以便表達大數據實際利用的意義 (Loshin, 2013)。

## 2. 資料處理

上述定義提供我們瞭解大數據的特性，但實際最重要的是應該如何將大數據的「資料」轉換成有意義資訊。大數據非結構化的特性與傳統資料庫強調結構化的方式不同，因此資料的組織與分析的處理方法就截然不同。如圖5所示，大數據的基本處理程序。

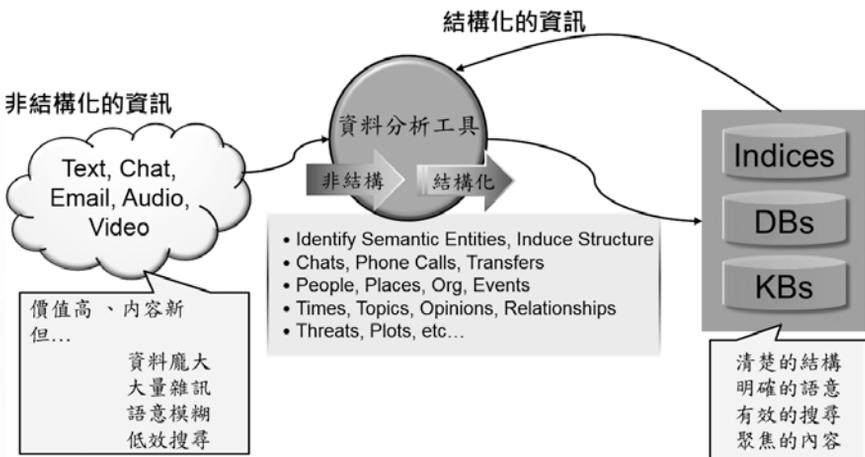


圖5 大數據的處理程序

(資料來源 Apache UIMA Development Community (2006) “UIMA Overview & SDK Setup”, p.17)



首先是將來源的原始資料(如文字檔案、網路論壇、電郵、語音、視訊…等)，經過資料分析工具，將上述收集的非結構化原始資料經過自然語言處理、詞法分析、分類、話題識別等程序，將資料轉換成結構化的詞句，提供資料分析工具進行分析。如果拿自然語言的關鍵字分析與大數據挖掘比較，關鍵字分析強調針對固定資料來源，進行語意與字詞的分割處理(也就是俗稱的「切關鍵字」)，而大數據挖掘則是如圖6所示將所有能夠蒐集來源的資料先一網打盡，再進行語意與字詞的處理。因此技術上與自然語言處理的差別不大，主要是差異於資料獲取的來源，不限定於既有的管道、結構，也不限定於文字的模式，還可能包含了語音、影像等各種物件。

基於大數據能夠取得、分析的資料量大為增加，因此資料的分析不需堅持一切都要做到非常精確，使得分析的作業能夠放下長久以來對因果關係的堅持。

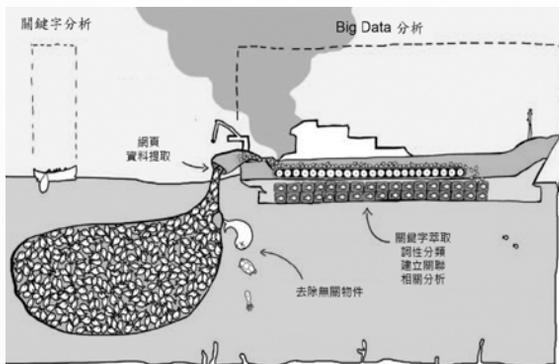
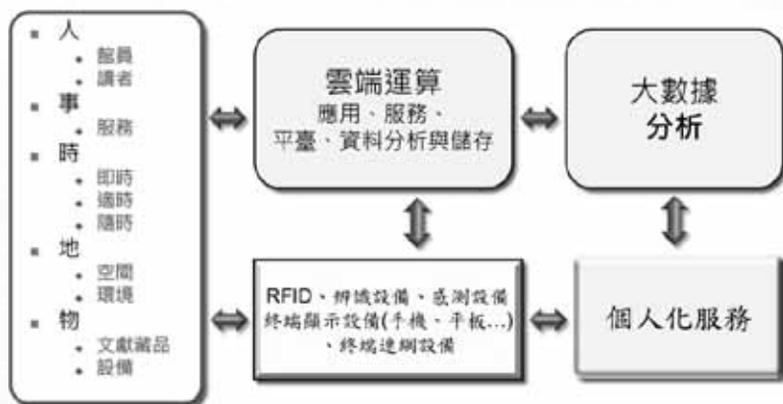


圖6 大數據挖掘示意圖

由於不同於傳統使用結構化的資料格式，大數據資料的處理方式也就有別於傳統使用資料庫SQL語法處理資料存取的方式。大數據強調採用NoSQL，不僅不使用關聯式的資料模型，也不採用SQL語法。NoSQL是基於21世紀網路特性的需求，設計運作於大型叢集的開放源碼，不具備資料綱要(Schema)，使能夠不受管制可自行在任何記錄內增加欄位的資料庫模型 (Fowler, 2012) (Journal, 2013)。依據此開放源碼發展出來的系統，包括：Accumulo、Cassandra、Couchbase、CouchDB、Dynomite、ElasticSearch、Hbase、Hypertable、MongoDB、Neo4j、Redis、Scalaris、Voldemort、VoltDB等平臺，有關各平臺的優劣特性比較，請參見網址：<http://kkovacs.eu/cassandra-vs-mongodb-vs-couchdb-vs-redis>

### 3. 對圖書館的可能性





圖書館服務的過程，參與其中的角色多元，涵蓋各類人、事、時、地、物。例如人包含了館員、職工、志工、廠商、讀者…；事包括採訪、編目的後臺工作、讀者流通服務的前臺工作、參考服務的使用指導、盤點上架的後勤作業…等。這些各種不同的角色結合物聯網的偵測與自動化系統長期運作所累積的即時性或歷史性資料，透過後端的雲端運算的管理與處理，藉由大數據的各種分析方法，發掘許多事件的關聯，以便提出作業的改進、狀況的預警、差異性的服務，以及各種設備資源利用的最佳化。

因此，雲端運算、物聯網與大數據並非個自獨立的系統，三者相互配合才能有效發揮其特性。如果能夠有效結合這三者，對圖書館服務的憧憬我們可以想像如下表所示的一些訊息與成效：

傳統自動化的記錄能夠獲得	應用統計分析可以知道	應用大數據挖掘能夠研判：
什麼讀者看什麼書	讀者想看什麼書	讀者來圖書館會做什麼
讀者對圖書館滿意度	讀者滿意的熱點是什麼	切中讀者最關心的服務是什麼
核心館藏	核心價值	提升讀者核心能力
館藏發展	館際合作	巨量圖書資源
環境規劃	讀者行為	適時掌握環境，即時預警與調配

- (1) 傳統自動化的記錄能夠知道什麼人看什麼書，應用統計分析可以知道讀者想看什麼書，但應用大數據挖掘更能知道；
- (2) 傳統自動化對圖書館滿意度。

## 四、安全與隱私

如同許多科技應用一般，設施的投入必須考量人性層面與安全的管理，尤其是個人的資訊安全。雲端、物聯網與大數據最大問題不是費用、商物模式(business model)、技術上的問題，而是資訊的安全與隱私的問題。雲端運算的運作環境全有賴網路來實踐，因此一直以來都有侵權(Data Breach)、遺失(Data Loss)、帳號或流量的劫持攻擊(Account or Service Traffic Hijacking)、不安全的程式介面(Insecure Interfaces and APIs)、阻斷服務(Denial of Service)、內部威脅(Malicious Insiders)、服務的濫用(Abuse of Cloud Service)、未能實踐建置承諾(Insufficient Due Diligence)、共享技術的漏洞(Shared Technology Vulnerabilities)等資訊安全的問題 (Alliance, 2013)。

應用在物聯網各個環節的設備裝置，包含MCU, hybrid MCU/MPU1等, 整合MCU等多種型式、層次的內嵌處理器，確保各處理器的安全有其困難度。雖然已有發展出許多預防被動攻擊、侵入式攻擊的技術，但是物聯網串聯成千上百的物件之間，每一個識別物件都可能會引入到系統的威脅。

而大數據的大量行為資料的蒐集、進行資料的挖掘更是能夠詳盡地揭露個人行為隱私。個資保護法保障個人背景資料，但並未涵蓋個人的行為資訊，無論是動線、喜好、習慣、交友狀況等生活習性，都能夠被蒐羅分析與紀錄。除了個人生活習性的記錄，更嚴重的是許多後續的



處理是依據分析找出習性的相關性論處，而非依據真正事實，這在國際已經發生許多蒐集過去的行為，經由大數據分析而研判推估未來可能犯罪，以此分析報告作為「證據」而逮捕獲列管人們的案例，造成凡是以資料為尊，最後形成濫用，甚至造成壓迫的資料獨裁(dictatorship of data)現象。應用雲端、物聯網、大數據挖掘這一類不尊重隱私、誤用預測、曲解資料內涵的情況必須審慎避免。

### 五、結論

物聯網串聯許多物件、機器和基礎設施以網路串連，應用全球神經網路的雲端運算服務，並將蒐集或累積的各類型資料搭配大數據挖掘的分析方法來發覺事物發生的現象或是人們的行為。物聯網與大數據提供的分析資訊，將會影響圖書館服務的深度，甚至可能超越網際網路最初對圖書館的衝擊。但是由於物聯網涉及的資訊偵測設備、網路通訊設施、軟體解決方案相當眾多與繁雜，加上感知服務的多樣性，因此沒有一家公司可以開發完整的解決方案，除了造成安全性的問題，亦會導致穩定性的疑慮。

創新的服務，需要圖書館與許多有經驗的企業共同合作，才容易開創許多穩定與可靠的服務，而服務的過程，也必須找得安全與隱私的平衡點。

## 參考書目

- Alliance, C. S. (2013, 2). The Notorious Nine Cloud Computing Top Threats in 2013. Retrieved from Cloud Security Alliance: [https://downloads.cloudsecurityalliance.org/initiatives/top\\_threats/The\\_Notorious\\_Nine\\_Cloud\\_Computing\\_Top\\_Threats\\_in\\_2013.pdf](https://downloads.cloudsecurityalliance.org/initiatives/top_threats/The_Notorious_Nine_Cloud_Computing_Top_Threats_in_2013.pdf)
- Fowler, M. (2012, 1). Nosql Definition. Retrieved from <http://martinfowler.com/bliki/NosqlDefinition.html>
- Gartner. (2014). IT Glossary. Retrieved from Gartner: <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data>
- ITU. (2015, 11). Internet of Things. Retrieved from ITU: <http://www.itu.int/wsis/tunis/newsroom/stats/The-Internet-of-Things-2005.pdf>
- Journal, S. D. (2013, 8). A Beginner's Guide to NoSQL. Retrieved from NoSQL: <http://www.codeproject.com/Articles/630103/A-Beginners-Guide-to-NoSQL>
- Lee Badger, Tim Grance, Robert Patt-Corner, Jeff Voas. (2011, 5). DRAFT Cloud Computing Synopsis and Recommendations. Retrieved from [csrc.nist.gov: http://csrc.nist.gov/publications/drafts/800-146/Draft-NIST-SP800-146.pdf](http://csrc.nist.gov/publications/drafts/800-146/Draft-NIST-SP800-146.pdf)



Libelium. (無日期). 50 Sensor Applications for a Smarter World. 擷取自 [http://www.libelium.com/top\\_50\\_iot\\_sensor\\_applications\\_ranking/](http://www.libelium.com/top_50_iot_sensor_applications_ranking/)

Loshin, D. (2013). Big Data Analytics: Big data analytics : from strategic planning to enterprise integration with tools, techniques, NoSQL, and graph. Waltham, MA: Morgan Kaufmann/Elsevier.

Roadmap, T. I. (2012). Internet of Things. Retrieved from <http://www.ida.gov.sg/>: <http://www.ida.gov.sg/~media/Files/Infocomm%20Landscape/Technology/TechnologyRoadmap/InternetOfThings.pdf>

Scale, M.-S. E. (2009). Cloud computing and collaboration. Library Hi Tech News(9), pp. 10-13.

Wang, J. (2014). Encyclopedia of Business Analytics and Optimization. Hershey, PA: IGI Global.

Wikipedia. (2010, 5). Cloud computing. Retrieved from Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Cloud\\_computing](http://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing)

朱近之. (2010). 智慧的雲端運算：成就物聯網的未來基石. 台北市: 博碩.

陳滢. (2010). 雲端策略：雲端運算與虛擬化技術. 台北市: 天下.



# 創新經營 與行銷



# 公共圖書館大未來

# 創新思考的內涵與培養

陳龍安

實踐大學企業管理學系教授

世界唯一不變的，就是一切都在變，創新思考的核心概念就是變。創新” innovative” 在韋伯字典的意涵是” to make change” 。

《大學》篇中：「苟日新，日日新，又日新」包含兩層意思，一是內在的自強不息，一是外在的學習創新。在面對社會不斷轉變時，個人及組織要新就要不斷改變，但創新應包含「新」及「心」，特別要提的心就是德，《易經》「厚德載物」是意旨在追求改變創新進步的同時，也要兼顧道德倫理的素養及社會責任，「用新用心」才能適應未來時代的變遷。

## 壹、我們需要改變

我們必須改變「We need change!」，改變不是政治口號，改變讓我們看到了希望，我們期望改變能帶給我們幸福。改變是常態不是變態，不變就要被淘汰，不然也會被裝在口袋；改變能夠掌握趨勢，創造優勢。改變不是威脅，唯有改變才有機會！

聯合國教科文組織（UNESCO）於1996年國際教育會議時，從



終身學習關鍵能力之觀點，提出了終身學習四大支柱：學會追求知識（learning to know）、學會做事（learning to do）、學會與人相處（learning to live together）、學會發展（learning to be）。後來認為四大支柱還不夠，於是在2003年新增第五大支柱：學會改變（learning to change）。

「改變」對很多人是說得容易但做得難，「好好的，為什麼要改變？」「改變很麻煩」；人們不改變大都持「我對你錯」的想法：千錯萬錯都是別人的錯；或是「我大你小：你資淺，你笨，你就是不懂」，堅持己對—找理由讓自己不改變。所以人們往往是到了不得不才要改變，所以叫做悔改，聖經說不知悔改的人終其一生都不能得救，佛家說不懂得改變的人是最沒有慈悲心。事實上，好好的才必須要改變，開始學會縮小自己，調整自己的想法，反思己錯，「我錯你對：千錯萬錯全都是我自己的錯」。

改變從心開始，萬念由心生，萬法唯心造，我們所想的就是我們所要的，努力去追求我們所想的，就會達到我們想要的。生命的神奇，改變的秘密「吸引力法則」(the law of attracting)，所談的是當一個人想要改變某些事情的時候，只要「打從心底」的想要，就會心想事成，美夢成真。但只是冥想是沒有用的，而是要「努力」有所作為，天助自助者，當我們開始想要做什麼的時候，必須要從生活中小小的地方改變起。當我們改變之後，可以進入自己期盼的願景之中，進而達成夢想，吸引力法則的運作真意，蘊含我們需要努力去改變。

## 一、改變成功的方程式：五個方法與指標

### (一)五個方法：想變、知變、應變、求變、御變

#### 1. 想變：起心動念，企圖心與動機

想不想，要不要。只要你「想」，你就做得到。「改變是困難的，」要讓一個人樂於改變，必須要有夠強的動機，而這個動機，也要透過「想」。儒家：「存乎中，行於外」；佛陀：「我們現在的一切，都是過去思想的結果。」「勿輕忽思想的力量，因為心念、想法會帶來後果，影響一個人的身體與心理。」

#### 2. 知變：瞭解趨勢變化，會不會懂不懂

知識就是力量，方法就是智慧。你要知道本身的天賦，清楚你本身的才能在哪裡，每個人都知道自己內在的心裡，都知道什麼是最適合自己的。知道改變的方法，所以知變主觀上要瞭解自己，客觀上要有改變必備的知識與技能，更重要的是意識到改變必須符合兩大前提：「一、這是現實中可以達成的願望。二、這是可操之在己的。」

#### 3. 應變：掌握問題解決的關鍵

應變的抉擇是能判斷重要又緊急的事務，有不得不，必須要的情勢。應變成功的秘訣：用對策略做對事。

#### 4. 求變：創造創新思考

重要但不緊急，求新求變，日日新「守常」是中國的舊傳統，



「求變」是五四運動的真精神。好日子求變，大贏！危機的時候變，不容易；太平盛世繼續求變，更難！1990年代，IBM曾一度跌入谷底、動彈不得，如今靠著求變、創新，成功轉型為全球最大科技服務業。

## 5. 御變：改變的控制有所變與不變

改變的倫理：不違法亂紀，不傷害別人及自己。改變的控制：有所變與有所不變。

## (二) 五個指標：變異、變益、變易、變藝、變毅

改變是一種向上的力量，創新思考所謂的改變必須具有五項指標：

1. 變異：新奇 不同
2. 變益：實用 更好
3. 變易：容易 速度
4. 變藝：更美 精緻
5. 變毅：持續 堅持

## 二、創新思考的判準

創新思考就是一種創造的行為（creative behavior, CB）。行為有所謂內在與外在行為。內在行為就是想法，外在行為就是做法。創造的行為CB=IDEA；創造的行為是想像力（imagination）、資訊（data）、評鑑（evaluation）及實踐（action）四種因素的交互作用。這也是創造

力重要的因素。

1. 想像力：愛因斯坦（Albert Einstein）說：想像力比知識更重要（Imagination is more important than knowledge!），因為知識是有限的，而想像力是無遠弗屆的。記憶回溯過去，感官體會現在，而想像則引導我們邁向未來，思考一切可能的發現與創造的遠景。
2. 資訊：資料或知識，創造力要有知識為基礎，豐富的背景知識才能讓創造力展現。知識是死的，想像力使知識活化、扭曲變形，才能產生新的想法。Csikzentmihalyi 認為大多數的個人都必須接受相當領域的知識教育，才有機會產生貢獻其領域或文化的變異，即使是小的創造，也都有其知識的基礎。
3. 評鑑：新的想法不一定是有用的想法，唯有透過系統的評估選擇才能篩選出適用的想法。
4. 實踐：好的想法必須透過行動落實才有意義，創造如果無法實踐則想法往往胎死腹中。我們對知識價值的尊重，有可能產生知識的傲慢而形成「知障」，知識的價值不再以論述的型態展示權力，而在於誰能夠將知識實踐來解決問題。

綜上所述，創意就是點子（IDEA），一種不同而更好的想法（New, Better, Different&useful），而這種想法要可以被接受的。我們從歷年來的文獻探討，創造性產品的兩大特徵：新穎及有價值。

創新思考強調不同而更好的方法，而且所提出的方法要能被接受，



因此創新思考的判準須具備下列四項：

1. 新奇性：不同於一般產生的想法或物品。
2. 實用性：又稱為有用性，是指想法或物品具有一定的功能。
3. 進步性：想法或物品要有發展的前途，對社會產生具體貢獻。
4. 精緻性：品質越高，想法或物品越重要，創意也越高。

## 貳、3Q是創新思考的驅勢

過去我們常說「IQ誠可貴，EQ價更高，若為CQ故兩者皆可拋」，現在則說「IQ誠可貴，CQ、EQ價更高，若為3Q故，前者皆可拋」，IQ是聰明才智，EQ是情緒管理人際關係，CQ是創意。過去選才大多強調唯有讀書成績聰明高，但「說聰明，不聰明，聰明反被聰明誤」，後來各行各業推動服務品質，開始重視EQ情緒與人際管理，「說糊塗，不糊塗，愈是糊塗愈覺悟」。人生難得糊塗，貴在糊塗，得在糊塗，成在糊塗！難得糊塗不是真糊塗，真糊塗是不該拿得拿不該去得去，是痴、呆、笨、傻、蠢、憨、迷。

老莊：「知覺同塵，大智若愚。」鄭板橋的「難得糊塗」，所謂「聰明難，糊塗亦難，由聰明而轉入糊塗更難放一著、退一步，當下心安，非圖後來福報也。」難得糊塗是忘了你的聰明才智地位權勢，處處為別人著想，以顧客為導向，把顧客民衆奉為貴賓，現今服務業正面臨激烈競爭，如何才能打動顧客的心？首先要讓顧客產生感動，感動是優

勢者對弱勢者產生的一種感情，只要設法讓顧客處於優勢地位，便能打動顧客，例如，在接待顧客的服務場所，讓顧客感動的動作有下列幾種：

- (一)「您覺得是要這樣做或那樣處裡對您比較好」，這種模稜兩可指示動作，卻能尊重顧客的意思。
- (二)「我們是不是先看看其他的樣子」，適當的分散話題的動作能用不得罪人的方式提升地位。
- (三)「嗯，您的意見很棒!」贊同對方的協調性動作，顧客比較能接受。
- (四)「對不起讓您久等了，您這裡請!」看似不積極的謙恭動作，因低聲下氣說話，反而讓顧客卸下心防。
- (五)退到一旁讓顧客先行的即刻應對動作，因為回應快速，容易討顧客歡心。
- (六)讓承辦人接手說明，自己慢慢離開的不凸顯自己的低調動作，因不會凸顯自己，反而受顧客喜愛。
- (七)介紹完後，站在一旁靜候顧客的指示也是一種低姿態動作。

上述讓顧客感動的動作，都是把主導權讓給對方、尊敬對方的低姿態比較容易展現柔軟的身段，就是一種高EQ表現，李敖說：活得糊塗的人，容易幸福；活得清醒的人，容易煩惱。這是因為，清醒的人看得太真切，一較真，生活中便煩惱遍地；而糊塗的人，計較得少，雖然活得簡單粗糙，卻因此竟得了人生的大滋味。除了IQEQ外更重要的是CQ創意、創新也是問題解決能力與競爭力。而3Q則是 Quickness迅速、Quantity量化、Quality品質堅持永不放棄，更重要的是3Q(THANK



YOU)感謝感恩，也就是「心中有菩薩」以客為尊的概念。

不論身為主管或是團隊中的小小螺絲釘，除了講求組織的穩定與效率之外，更應著重變革與創新的達成。由圖2所示，團隊成員除了要具備聰明智商（IQ）與情緒智商（EQ）外，更應致力於提昇創新智商（CQ），並將這些能力落實在管理執行與服務策略中，才能展現各個行業致力於組織創新的動能。所謂創新服務，其實就是透過發揮個人的IQ、EQ、CQ，來完成組織創新服務的迅速(Quickness)、量化(Quantity)、品質(Quality)的3Q(快多好)目標。因此，如何能讓大眾感受到「煥然一新」，甚至「深得民心」呢？首要著重於讓學員學習創新思考的基本意涵，體會創新思考的重要性，掌握創新思考之原則，進而探討如何在既有組織中改變，找到提升組織創新服務的策略與方法，以公務機關為例，如何讓社會大眾對行政機關的努力有感，公務人員必需要創新，以提升全民的福祉和國家競爭力。這是全球趨勢、也是不可阻擋的潮流。

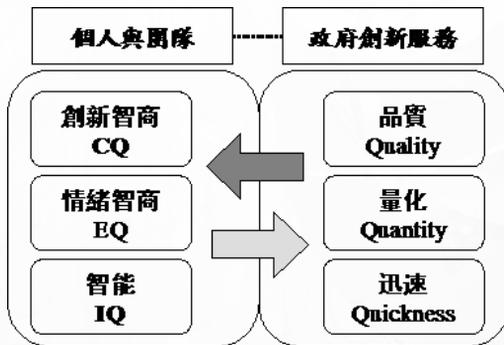


圖1、個人3Q與創新服務3Q示意圖

政府的一切作為，其最終目標都是在為民服務，使大多數民衆獲得最大福利，因此政府組織需提供積極的創新作為，透過團隊創造力將創新落實於平常，以提昇全民的福祉和國家競爭力。

政府部門必須排除「官僚」作風印象，應該以「顧客導向」出發，站在民衆立場，採取主動積極熱忱的「感動服務」思考策略，積極處理民衆的每一個案件，並以同理心關心民衆的感受才可能改變民衆的觀感，進而提昇政府的形象。

而政府組織的創新作為，不一定要挖空心思從無到有，只要在既有的基礎上，嘗試把事情做得更好、更貼近民衆的需求就是「創新服務」。好比目前許多鄉鎮公所，民衆只要洽詢單一服務窗口就能完成所有的事，實質上是縮短行政作業流程與民衆等候的時間外，民衆在等候時提供「報章雜誌」、「視聽」、甚至「奉茶」的感動服務，這就是「用心」及「創新」。因此，如何「深得民心」，就是行政機關推行「創新思考」之重要目標。

## 參、創新思考的內涵與培養

歷來學者對創新思考的內涵本質做了不同的探討，也因此形成各種不同的創新思考理論，對創新思考的解釋也有所不同，Rhodes (1961) 從四P的觀點對創造力進行了解：

### (1) 人格特質 (Person)



(2) 創造的產品 (Product)

(3) 創造歷程 (Process) 產生創意作品

(4) 創造的環境或壓力 (Place/Press)，創造力涵蓋創造個體的「人格特質」、「心理歷程」、「創造的產品」及「創造個體與環境互動」的過程。

Sternberg (1988) 則將創新思考的研究分為兩大取向：一是心理計量取向 (Psychometric approach)，重點在創新思考的個別差異及相關因素之研究；二是認知取向 (Cognitive approach)，強調個體如何形成創新思考的一些心理歷程與結構。

Gardner (1988) 則將創新思考研究分為五大取向：心理計量取向 (The Psychometric Approach)、人格特質及動機之研究 (Studies of Personality and Motivation)、社會學及歷史計量研究 (Sociological and Historiometric Investigations) 與神經生理學 (Neurobiological Perspective) 之觀點等，並試圖尋求一整合取向途徑。

後來，Sternberg (1999) 統合歸納出研究創新思考的重要取向，從早期的神秘取向 (Mystical Approaches)、實用取向 (Pragmatic Approaches)、心理動力取向 (Psychodynamic Approach)、心理計量取向 (Psychometric Approach) 至最近的認知取向 (Cognitive Approach) 及社會人格取向 (Social-Personality Approach)，最後提出匯合取向 (Confluence Approach)。而Mayer (1999) 回顧了五十年來創新思考的發展，提出了六個研究取向，包括了心理計

量取向 (psychometric)、實驗取向 (experimental)、傳記取向 (biographical, including case study and historiometric)、生物取向或認知神經科學 (biological or cognitive neuroscience)、人工智慧取向 (AI) (computational) 及脈絡取向 (contextual, including cultural and evolutionary)。真正對於創造技能的重視的研究是Amabile (1988) 的創新思考理論，認為創造力的核心要素包括「工作動機」 (task motivation)、「領域相關技能」 (domain-relevant skills) 及「創造相關技能」 (creativity-relevant skills)，個體創新思考的產生是必須在這三者充分交互作用後使然，當三者的交集區愈大時，個體的創造力亦愈高 (楊智先，2000)。

美國創造力之父基爾福特 (Guilford) 指出：創造力就像愛 (LOVE) 一樣使萬事萬物絢麗非凡。愛就是從一顆心出發讓民衆的希望不落空。

成功的秘訣是心中有菩薩，也就是以愛為出發，把顧客當菩薩，處處為對方思考。就像LOVE這個字一樣：L代表listen 聽，愛就是要無條件、無偏見地傾聽對方的需求；O是overlook 寬恕，愛是仁慈的對待，寬恕對方的缺點與錯誤，並找出對方的優點與長處；V是voice聲音，愛就是要經常表達欣賞與感激，真誠的鼓勵，悅耳的讚美；E代表effort努力，愛需要不斷的努力，付出更多的時間，去灌溉屬於愛的良田。心中充滿愛時，剎那即永恆！就像聖經裡所說的：愛是恆久忍耐又有恩慈，愛是不嫉妒，愛是不自誇不張狂，不做害羞的事，不求自己的益處，不



輕易發怒，不計算人家的惡，不喜歡不義只喜歡真理，凡事包容，凡事相信，凡事盼望，凡事忍耐，愛是永不止息。人一生的際遇，取決於自己的態度，所謂：命隨心改變！有創造力的人具備「配課態度」（PEC attitude）：

1. 積極P for positive看好的、善的一面，積極培養創造力。
2. 熱忱E for enthusiastic強烈的熱情可以彌補原始天賦的不足。
3. 信心C for confident 相信成功才有可能成功，信心是成功的泉源。成功，有90%是靠個人的自律、正面的態度，與對自己抱持正確看法而得來的，工作技能只占10%。

創新思考就是將創新納入個人及組織的系統中運作，以達成激發個人創造力及組織創新服務的目標。就個人而言，是運用各種創造技法或策略激發創意，以達到解決問題、提昇工作效率及生活品質的目標；就組織而言是運用團隊形成共識，運用各種創新策略推動創新作為，以達到產品、技術、服務創新的效果。

## 一、創造力、創意與創新

國內外的學術研究或實務的領域中，創新(Innovation)、創意(Creative idea)與創造力(Creativity)的意義常混淆不清。有學者認為創新不同於創造力。創新是新的想法、有目的且被實用採納的。因此，創新是著重於想法上的實際應用。

但也有學者主張創意、創造與創造力是屬同義，視為可相互替換的

名詞。他們認為創造含有想像或發明的意義，想像會使人去思考從未經驗過的事，或是結合過去的經驗去創造一些新的意象，而激發創新的動力。

因此，綜合上述所談論的具體而言：  
「創造力可以解釋為一種創造的能力；  
創意是一種新的意念或新的想法；  
創新是將這些想法在工作或生活中實踐而產生效果。」

故有創造力才会有創意，有創意才有創新，所以創造力是創新的核心，創造力是創新發展的根源。知識經濟時代的來臨，創新、創意、創造力變成核心智能，因為，創意是企業永續經營邁向卓越的活水源頭；也是人力資源開發及管理的成功要素；創意(創造力)是現代及未來人類所必須具備的能力；更是(公務機關)突破困境的不二法門；面對新世紀的挑戰，我們要維持競爭力，必須擁有一批具有創意，頭腦靈活、想像力豐富、具溝通和應變能力且能面對新環境的人才。

## 二、創新思考的12把金鑰匙:五力、四心、三判

進入創意門，終身創意人；擁有創意鑰，開啓成功門。

拿對鑰匙，就能登堂入室；拿錯鑰匙，不得其門而入。

「創意的12把金鑰匙」包括認知、情意與批判思考三方面：「認知」的鑰匙是：敏覺、流暢、變通、獨創、精密等五力；「情意」的鑰匙是：想像、挑戰、好奇、冒險等四項心理特質；「批判」的鑰匙是：



分析、綜合、評鑑等批判思考解題的三寶。

創意的「認知」鑰匙：

- 敏覺 (Sensitivity)：敏於覺察問題，發覺問題關鍵。
- 流暢 (Fluency)：能夠很快想出很多的解決方案。
- 變通 (Flexibility)：能夠發現各種解決問題的替代方案。
- 獨創 (Originality)：能想出不尋常的答案及新穎的想法。
- 精密 (Elaboration)：在原來的觀念添加、修飾、引申或擴大。

創意的「情意」鑰匙：

- 想像 (Imagination)：異想天開，化不可能為可能，具有視覺化或心像化。
- 挑戰 (Complexity)：從混亂、困頓中理出頭緒，處理複雜與混亂問題。
- 好奇 (Curiosity)：對問題能夠追根究柢，去調查、探詢、追問。
- 冒險 (Risk Taking)：能具探索猜測、嘗試、實驗或面對批判的勇氣

創意的「批判」鑰匙：

- 分析 (Analysis)：分解檢查整體的各部分，瞭解彼此間關係。
- 綜合 (Synthesis)：重新安排各部分，形成一種新的形式或結構。

● 評鑑 (Evaluation)：是評估衡量事物的價值、做事的方法。

「創意的12把金鑰匙」讓我們在面對問題時能找到解決問題的關鍵，培養我們面對未來挑戰與困境的能力及競爭力。廖凱弘(2014)提出想像力有十個能力指標包括：

1. 新穎力:具有產生獨特點子的能力。
2. 多產力:具有產生豐富聯想力點子的能力。
3. 專注力:具有透過聚焦與沈浸過程，而形成想法的能力。
4. 感受力:具有在創作過程中，喚起情感的能力。
5. 直覺力:具有即刻產生與目標連結的想法的能力。
6. 有效力:具有產生相關與深刻的想法，藉以達成目標的能力。
7. 辯證力:具有藉由邏輯分析可能性與替代方案，進而尋求改善的能力。
8. 探索力:具有追尋未知的能力。
9. 具象力:具有藉由具體案例來具體化抽象概念的能力。
10. 轉用力:具有運用多元的跨領域資訊與知識，以完成任務的能力。

這十項能力指標與前述創新思考的內涵以及12把金鑰匙有異曲同工之表現值得參考。

### 三、創新思考的培養

創新思考是一種革新探索、冒險、超越成規，探究新經驗、發現新



方法、新答案的過程。創造力是可以經由訓練培養而增進，培養個人創造力的第一步便是動腦，擺脫習慣領域。其次，創新思考有一些基本策略如下：

- (一) 觀察聯想：觀察聯想是創新的第一步。能隨時保持敏銳的觀察力，而且在靈光乍現時，趕緊捕捉記錄這個想法。
- (二) 分享：創意的核心概念之一，是分享。以創意做出讓別人感覺很好的東西，讓別人的希望不落空，本質上是一種愛與分享。
- (三) 借用：搜尋新知、閱讀學習、請教專家參與藝文活動都是一種借用的策略。美國創造力大師山姆·哈里森（Sam Harrison）經常在各大媒體針對如何開發創造力發表文章。在他認為，工作者不僅要憑藉自己的能力開發新點子，還要不斷從外面的世界「借用」創意。很多創意是1.向別人「借」創意。2.向大師借鏡。3.欣賞「模仿的藝術」。4.參考其他行業的做法。5.細心觀察、隨時做筆記。6.從過去找尋靈感。7.從垃圾堆裡找靈感。8.創意就在你身邊。
- (四) 重覆：「努力，是不夠的；重覆練習，才能成功。」成功，可以練習得來。大部分人曾經以為的天縱英明，背後都有不為人知的練習點滴。所謂一回生、二回熟、三回滾瓜爛熟、四回便可推陳出新。「熟能生巧」這個亙古的道理，在資訊與知識如十倍速增長的數位時代中，更顯重要。原因是，靜態的知識取得已不再是競爭優勢，將知識轉化成行動力的「練習」，才是成功的必要條件…。台灣首富、鴻海精密董事長郭台銘就表示：「在我看來，學習兩個字，習

比學重要得多，」他自認跟大多數人一樣不是天才，都得靠不斷練習才能有所作為。時間的付出是創新者成功的特徵，「時間用在哪裡，成就便在哪裡。」多練習便會得心應手。

(五) 快一點、早一點：速度決定勝負，創意比別人快一點、早一點，就容易掌握市場脈動與契機。

(六) 合作：「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，創新思考成功的重要原因之一，就在於團隊合作。

(七) 另起爐灶：此路不通，改變另一種方式，重新組合試試看。

(八) 適度壓力：適度的壓力，會激發創造力的產生，因此創造力有時必須有一點壓力。世界上很多創造出驚人成績的人，並不完全由於他們的智力不凡，更主要的是他們比一般人更加勤奮好學，並且能持之以恆。創新要堅持，要有成效，便要有一種推動的壓力。「知識是個封閉的寶藏，打開它的鑰匙是持之以恆的努力。」

(九) 回到原點：回到原點保持赤子之心，重新思考，從原點規劃新的解決方式，也是一種創意的開始。

(十) 多方思考：由上而下、由下而上、由前而後、由後向前的四面八方思考。

創意，可以來自本身的靈感，也可以向歷史、大師、同業或不同領域的人借鏡。最重要的是，你是否已準備好一顆開敞的心來迎接改變。

#### 四、創新思考的訓練模式



創新思考的訓練模式是一種結構化的組織架構，用以發展創新思考的特殊學習活動和訓練環境；一個良好的訓練模式應符合以下五項標準：

- 1.適合環境
- 2.綜合性
- 3.彈性或適應性
- 4.實用性
- 5.有效性

國內學者陳龍安綜合國內外的教學模式建立一種「愛的」(ATDE)訓練或教學模式，此一模式已被廣泛運用並有許多實證性的研究。所謂ATDE(愛的)係由問(Asking)、想(Thinking)、做(Doing)及評鑑(Evaluation)等四個要素所組成，其模式如下圖2所示：

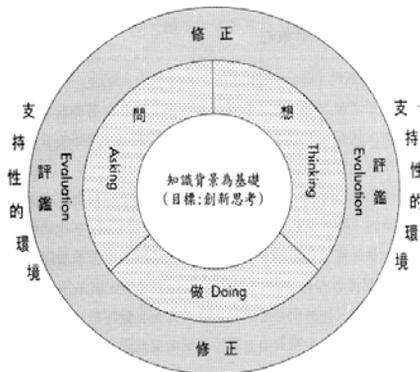


圖2:陳龍安(1990)「問想做評」創新思考訓練模式圖

ATDE 模式，其代表意義如下：

- (1) 問 (Asking)：設計或安排問題的情境，提出創新思考的問題，以供思考。特別重視聚斂性 (Convergent thinking) 問題及擴散性 (Divergent thinking) 問題，也就是自由聯想，擴散思考，以尋求創意。提供創新思考與問題解決的機會。
- (2) 想 (Thinking)：提出問題後，鼓勵自由聯想、擴散思考，並給予思考時間尋求創意。
- (3) 做 (Doing)：利用各種活動的方式，做中學，邊想邊做，從實際活動中尋求解決問題的方法，而能付諸行動。在本階段中，不同的活動方式，是指寫 (writing)、說 (speaking)、演 (playing)、唱 (singing)……等實際操作或活動。
- (4) 評 (Evaluation)：是指共同擬訂評估標準，共同評鑑，選取最適當的答案，使創新思考由萌芽而進入實用的階段。在此階段所強調的是相互的回饋與尊重，也是創新思考「延緩批判」原則的表現。

在ATDE 模式中，非常強調知識及經驗基礎，創新思考絕非「無中生有」，而係「推陳出新」，在原有的基礎上，提供擴散思考的機會，充分發揮潛能。而ATDE 諧音為「愛的」，事實上，愛是創造的原動力，創新思考非常重視提供自由、民主、安全及和諧的環境和氣氛，亦即「愛的表現」，也即強調師生應「有容乃大」，容忍不同的意見，尊



重別人，接納別人，所以ATDE 又稱「愛的模式」。

綜合上述說明，ATDE 模式具有下列三項基本假設：

- 一、推陳出新：在原有知識背景之上實施問、想、做、評的活動。
- 二、有容乃大：強調愛的教育，暫緩批判能容忍不同或相反意見的雅量，以及提供和諧的氣氛。
- 三、彈性變化：問想做評的程式依實際情況彈性調整，可問→想→問→做→評，也可以問→做→想→問→想→做→評，靈活運用。

筆者指導研究生周秋樺（2013）之論文，探討以「問想做評ATDE」創新思考教學模式所設計之創造力訓練教學方案對提升大學生創造力之成效。研究採準實驗研究，不等組前後測設計，以筆者所任教的大學學生為研究對象，選修「創造力訓練」課程的學生為實驗組，另外控制組則進行與本研究無相關性之傳統教學，進行實驗組與控制組的對照研究分析。

本研究受試者共85人，分為實驗組46人與控制組39人。實驗組共進行17週34節的實驗教學，其主要研究工具為「新編語文創新思考測驗」以及「新編圖形創新思考測驗」做為前後測，所得資料以單因子共變數分析進行假設考驗與資料分析。根據研究結果，本研究主要發現如下：（一）實驗組在語文創造力之「流暢力」、「變通力」、「獨創力」向度的表現均顯著優於控制組。（二）實驗組在圖形創造力之「流暢力」、「變通力」、「獨創力」、「精密力」向度的表現均顯著

優於控制組。(三)在教學回饋表調查方面實驗組的學生在對課程綜合評價中滿意度達98%，顯示學生在「創造力訓練教學方案」中，對整體課程多持肯定的態度與正向的回饋。綜合上述結果得知，由「問想做評」創新思考教學模式所發展的「創造力訓練教學方案」有助於大學生創新思考能力的增進，值得進一步在教育應用及未來研究上繼續發展。

## 肆、創新思考的策略與技法

知識就是力量，方法就是智慧；創新思考的技法就是一種方法、一種工具；誰懂得運用方法，掌握工具的人就是贏家。就像武俠小說所描述的技法就是以寶劍為工具「苦練獨步武林的功夫」後，「倚天既出，誰與爭峰？」運用創新思考技法的目的是在幫助我們激發創新思考解決問題。

創新思考有很多方法，筆者曾搜尋所有創新思考的策略，並加以歸類為創新思考的八大技法：1.腦力激盪系列、2.水平思考系列、3.圖像思考系列、4.列舉思考系列、5.檢核表思考系列、6.卡片思考系列、7.套裝思考系列、8.其他思考系列，每系列都有不同的技法。

一般對創新思考的技法或策略常混合著用，事實上此二者在涵意上有些不同。

技法（Skill technique）所指的是一種技巧與方法，學習創新思考的技法就像學習一種工具的使用而已，例如烹飪的煎、炸或清



燉的方法，有具體的步驟原則及注意事項，其涵義較單純。而策略（strategy）一詞中包括策與略。策是策畫或運用，而略是一種謀略、方略、戰略。策略指一套為達成某項目標的計劃、包含一系列手段或方法，還要兼顧到達成目標的各種相關因素，例如做一道菜不只會煎炸還要考慮色香味及營養成分，所以策略所涉獵的因素較複雜。

我們單獨學習創新思考的技法並不一定能達成激發創新思考的目標，還要考慮到影響創新思考學習的其他因素，換言之，就是要考慮一些配套措施，例如當你在使用「腦力激盪」創新思考的技法時，還要考慮到環境氣氛及團隊的形成。雖然我們常將技法與策略混合著用，但創新思考策略像教學策略一樣包含以下幾層含義：

- (一) 運用創新思考策略涵蓋對創新思考活動的認知、調控與執行過程。  
認知過程是對創造過程中的各種因素、歷程的反思性認知。調控過程是指根據創造的歷程及其中的變化的反饋、調節活動。方法的執行過程是指創造過程中對技法採取的互動方式、安排與實施。
- (二) 運用創新思考策略要對現實的環境、參加的人員，時間及步驟及整個創造過程能整體把握及展開。
- (三) 對於創新思考策略的制定、選擇與運用中，要從整體活動的全程入手，要兼顧目標、內容及使用者的狀況和現有的資源，靈活機動地採取應變措施。
- (四) 創新思考策略是一系列有計劃的動態過程，具有不同的層次和表

現。任何一種技法的使用都從初階、中階進入更高階的使用。

(五) 創新思考策略的運用跟使用者的知識背景及對技法本身的熟練、經驗及學員參與的動機有關。

由上述的涵義可知，創新思考策略在賦予創造技法生命力，而不僅是一種工具而已，運用創新思考策略使激發創造力的目標更容易達成。

近年來筆者為統合各種創新思考策略或技法特別研發一種具有中國特色的太極彩虹思考法。

太極彩虹思考法又稱為「彩虹」思考法（陳龍安，2013），是師法大自然而發展出來的多元且平行的思考方法。彩虹是大自然中的一種光學現象。當陽光照射到半空中的水滴，光線被折射及反射，在天空中會形成紅、橙、黃、綠、藍、靛、紫的七彩光譜；就色料來看，七種顏色混在一起就變黑色；就色光來，七種顏色快速轉動就變白色，恰如太極的黑白兩色，因此彩虹思考法其實有九種不同的色彩，也象徵多元的平行思考模式。

「彩虹」代表問題與解決的橋樑，而「彩虹」各個顏色彼此平行，代表多元的平行思考面向，也就是產出創新或解決問題有各種可能的思考面向，彼此間不相對立或排斥，根據問題的類型與現有的資訊，彈性的使用9種思考模式，探尋最有效益的創新與問題解決方法。

彩虹發生在每個角落，猶如問題隨處可見、創新隨時需要。運用彩虹思考法的特性，利用九宮格法或心智圖法整合資訊與思考產出的資料，逐步且全方位的運用9種思考模式，激發「多元思考」。彩虹思考



法以顏色代表思考模式，敘述如下：

- 紅色思考是情緒思考，代表熱情感受。例如：對這件事情的感覺如何？
  - 橙色思考是觀察思考，代表釐清事實。例如：如何蒐集資料釐清事實？
  - 黃色思考是正面思考，代表肯定價值。例如：對這件事情的好處如何？
  - 綠色思考是創新思考，代表異想天開。例如：對這件事情的改變如何？
  - 藍色思考是前瞻思考，代表提昇層次。例如：對這件事情的未來如何？
  - 靛色思考是重新思考，代表沉澱再議。例如：對這件事如何重新思考？
  - 紫色思考是權威思考，代表專業評估。例如：對這件事情的評估如何？
  - 白色思考是系統思考，代表化繁為簡。例如：對這事的如何化繁為簡？
  - 黑色思考是批判思考，代表缺點負面。例如：對這件事情的缺失如何？
- 如下圖所示。



圖3: 太極彩虹思考法思考模式

「彩虹」思考法的運用有其基本的方法及使用原則分別說明如下：

### (一) 基本的方法

1. 全部使用：針對問題每次一種顏色，各種顏色都思考一遍。
2. 隨機使用：針對問題隨機運用，僅挑幾種顏色思考。
3. 特定使用：針對問題的性質選用幾種指定的顏色思考，例如先用黑色找缺點或問題，再用綠色想出改進或創意，最後用紅色說出感覺。

### (二) 使用原則

1. 集中焦點：每次使用一種顏色思考，聚焦於探討目標。
2. 隨時轉換：可以依使用情況隨時更換思考顏色；當思考陷入瓶頸時，立刻轉換思考顏色。
3. 結合他法：可結合其他創意方法使用，例如九宮格、心智圖法、腦力激盪法、世界咖啡館……。
4. 彈性使用：可以個別或團體使用，亦可以口頭討論或書面書寫方式。
5. 回到原點：化繁為簡的系統思考，萬法歸一，所有的思考儘量回到原點，也就是一切以眾人的幸福為本，心中保持正向意念，各種措施要做到「快、多、好」的目標：速度要快、數量要多、品質要好。
6. 快思慢想：針對問題先利用擴散思考，快速列出各種思考顏色的



思考結果，然後再運用聚斂式或邏輯思考，將思考的結果，進行詳細評估、選擇適當的想法，歸納出結論或抉擇。

彩虹思考應用實例：

「彩虹」思考法就是針對一個問題分別用紅、橙、黃、綠、藍、靛、紫、黑、白等九種不同的思考模式，每次只用一種顏色。大家用同樣顏色的思考模式提出自己的想法，隨時可更換顏色來尋求多元的意見，例如「油電雙漲的政策制定」這個問題。用紅色思考：大家提出對「油電雙漲」這政策的感覺及情緒反應；如換成黑色思考：大家提出對油電雙漲政策這件事情的批判有何缺失……。所有顏色的思考意見都一一列出後，再對這些意見做評估選擇找到解決問題的重要原則或途徑。

彩虹思考進階案例: 高雄氣爆事故

「歷史可以原諒、但不能被遺忘，政府的責任就是不能讓事件重演」！

2014年高雄氣爆事故（又稱高雄石化氣爆事件），是2014年7月31日23時至8月1日凌晨間，發生在臺灣高雄市前鎮區與苓雅區的多起石化氣爆炸事件，經初步調查，應為丙烯爆炸所致。截至9月2日，已知有32人死亡、308人受傷，其中包括7月31日晚上約9點，接受民衆報案疑似有瓦斯洩漏而前往援助、調查的消防隊員和環保署毒災應變隊員，並造成至少包括多條重要道路嚴重損壞。

在高雄市氣爆之後，浮現了諸多都市計畫政策，政府與企業雙雙在

環境管理、災害防治與救災上嚴重失能的問題，許多設工業區不再只是有無污水處理廠的要求，更重要的是，我們必須深思工業安全、城市的基礎設施是否健全、規劃是否合理，以免未來歷史重演悲劇再生。

請以所學過的彩虹思考，探討如何提升臺灣環境、工安與風險管理能力，並還給社區知的權利。

#### 彩虹思考的案例探討

分別用紅、橙、黃、綠、藍、靛、紫、黑、白等九種不同的思考模式，每次只用一種顏色，大家用同樣顏色的思考模式提出自己的想法，隨時可更換顏色來尋求多元的意見。例如：

1. 請以橙色思考探討高雄氣爆事故相關的資訊、數據、事實……
2. 請以黑色思考指出高雄氣爆事故相關處理之缺失或瑕疵
3. 請以紅色思考探討高雄氣爆事故民衆及各界的情緒反應
4. 請以黃色思考指出高雄氣爆事故有無正面的價值
5. 請以紫色思考對政府處理高雄氣爆事故任何措施的評論
6. 請以白色思考指出處理高雄氣爆事故的核心要點
7. 請以綠色思考提出提升臺灣環境、工安與風險管理能力的新構想；或有何創意的作為能提升民衆對政府施政的滿意度
8. 請以靛色思考指出如合重新思考處理高雄氣爆事故的應變計畫…
9. 請以藍色思考指出高雄氣爆事故處理後城市未來的願景

最後，綜合上述的探討列出有助於高雄氣爆事故處理之有價值的觀點或具體方案。



## 伍、創新案例的研討

### 案例一：個人創新思考的案例：

良師益友，典範學習，常是創新思考的來源，因此在此提供兩個個人創新思考，激發生命創造力的案例：

其一取自一個終生以創造力研究的個案，「一個人的生命有限，知識卻浩瀚無涯！如果能窮畢生之力量，專注於某一個領域，資料蒐集得比別人多，看的、想的比別人多，研究也比別人深入，而又有自己一套的人，就會成為這方面的專家。」

其二取自「海角七號」導演的故事，創意始於對某種事物的喜好，就像是戀愛一樣。如同R.J.Sternberg（1999）提到創造力的重要部分是：「深愛（deep love）」工作、享受工作之「愉悅」。強烈的熱情可以彌補原始天賦的不足。

兩個案例都說明只要「樂在其中才能成功」，的生命故事，只要有心人人都可以成為創新的思考者。

#### 1. 創意生命之旅 參考網站：

[http://3q.creativity.edu.tw/modules/newbb/viewtopic.php?topic\\_id=11178&forum=20](http://3q.creativity.edu.tw/modules/newbb/viewtopic.php?topic_id=11178&forum=20)

#### 2. 大膽的冒險實踐家。參考網站：

<http://cape7.pixnet.net/blog/post/19692786>

案例二：政府創新服務案例：

1	高雄市政府創立「自拍速必修」、「自拍速必潔」、「自拍速必通」等民眾意見即時反應與回應處理系統。
2	安南區戶政事務所首創「戶政巡迴車」，提供民眾便捷之申辦服務。
3	民政局善用社會資源，於家樂福五甲分店設立戶政諮詢櫃檯，以延伸服務據點。
4	臺北市戶政事務所，推動走動式管理及服務。讓戶政以專員走動式服務，秘書及各課課長巡迴服務民眾。
5	戶政事務所推廣「呼速得一免下車服務」，提供老弱婦孺及身心障礙人士無差別待遇之服務措施。
6	各戶政事務所就 65 歲以上老人、身心障礙人士提供補換發身分證現場數位照相服務。
7	戶政事務所推 辦公場所環境整潔美化競賽。
8	健保局臺北分局主動換發遊民及路倒病人重大傷病證明卡，維護弱勢民眾就醫權益。
9	澎湖地政事務所主動至各村裡辦理土地所有權狀換發，提供便民服務。
10	農漁局、白沙鄉戶政事務所、望安鄉戶政事務所顧及民眾洽公共交通之便利，均規劃洽公專車接送、提供離島民眾載送碼頭服務等便民措施。
11	原住民局於三山（鳳山、岡山、旗山）各區定期為原住民族提供免費法律諮詢，並於山地鄉所設立就業服務員，為失業人員辦理就業諮詢。
12	臺南市立圖書館將裡夫蛋糕導入館內圖書室，成立全國第一個圖書蛋糕店。
13	辦理統一性洽公民眾滿意度調查，除提供具專業性、一致性民調成果外，亦能建立該府有關民眾實際需求回饋調查。
14	降低民眾來電多次轉接頻率，培養總機（客服）人員第一線解決能力，在接聽禮貌上宜要求須完整聆聽民眾完整提問，降低打斷問話頻率，以掌握民眾實際需求，提高轉接正確性。



15	獎勵制度化，明訂於年度為民服務考核工作計畫，建立全員參與服務品質推動誘因。
16	桃園縣政府依據組織業務性質進行分組考核，並依此設定為民服務考核項目，有效落實考核執行內容。
17	臺北市政府 97 辦「大家 e 起找碴」活動。
18	臺北市政府「廉政志工」召募活動，讓公民擔任臺北市品格教育的尖兵，說說廉潔、公平正義的故事，將道德觀念向下紮根。讓志工們可趁著逛街的時候，發掘工程缺失，促進公共設施之品質。
19	臺北市「捷運工區交通資訊便民服務創新」以即時道路資訊可變顯示系統 (CMS)，除了可提供疏導相關資訊外，更創造了「減低交通衝擊」、「市府政令宣導與活動提示」、「提供用路人交通資訊瀏覽」、將來在法令許可下更可「提供商業性廣告」等服務性效益。
20	我的 E 政府 ( <a href="http://www.gov.tw">www.gov.tw</a> )，讓政府服務通路變的多元化、資訊公開化、服務時間的延長、作業流程的改造以及行政效能的提升，均有明顯的進步。國際間電子化政府的評比顯示，我國電子化政府的發展已逐漸臻於世界先進國家水準。

### 案例三：創意提案--點子無大小有用就好

「市政創意提案資訊網」是臺北市政府創意提案會報相關成果展示的一個主題網站，您可以在這個主題網站中，瞭解臺北市政府為何要全面推動創意提案機制、實施計畫如何運作、評獎作業過程等，更重要的是，您可以找到臺北市政府同仁推陳出新的各項「創新」及「精進」改善提案，同仁的提案有大小，其目的皆在於不斷檢討改善，以提供更優質的市政服務！[http://theme.taipei.gov.tw/cgi-bin/SM\\_themePro?page=475e353c](http://theme.taipei.gov.tw/cgi-bin/SM_themePro?page=475e353c)

提案獎項	■創新獎 □精進獎
提案機關	臺北市立圖書館
提案人(或單位)	資訊室
提案主題	讓閱讀更悠遊－北市圖借閱證與悠遊卡結合
提案緣起	配合市長擴增悠遊卡使用功能政策，本館將借閱證與悠遊卡結合，除可減少發行借閱證人力成本等，更可增進市民生活上的便利，並達到結合異業創新服務品質的目的。
實施辦法	臺北市立圖書館借閱證與臺北智慧卡票證公司悠遊卡結合，只要持悠遊卡，不論其是普通卡、優待卡、記名卡或北市的數位學生證，均可至本館辦理借閱證登錄後，憑此悠遊卡借閱證，至市圖各閱覽單位（包括現有兩所智慧圖書館）借書。
實施過程	一、96年3月初由本館曾館長淑賢與智慧卡公司陳董事長裕璋會商雙方證卡結合事宜。二、3-4月由雙方相關承辦技術人員進行系統流程規劃設計、軟硬體規劃事宜。三、5月完成初步軟硬體功能的測試。四、7月底完成進行借閱證結合悠遊卡功能之館員教育訓練，並商借悠遊卡讀寫卡機設備，完成安裝設定工作。五、8月1日正式啟用悠遊卡借閱證，市民攜帶身份證明文件和悠遊卡，至市圖申辦結合悠遊卡的借閱證，只需十數秒即設定完成，立即可用。
實際執成效	一、提供民眾一卡多用、生活更便利 二、減少市圖發卡、換卡成本三、減少讀者遺失借閱證情況四、後續可結合其他以身份證號作簡易認證卡片，增加卡片用途

#### 案例四: 臺灣創新企業20強

<http://taiwan-innovation.org.tw/index.php> ?

2012 名次 (去年)	公司名稱	創新事蹟
1 (1)	宏達電子	以使用者為中心，致力創造個人化使用經驗，取得品牌優勢地位。
2 (4)	臺灣積體電路	加速 20 奈米的製程，加上首創共同執行長制度，提升獲利表現。



3 (2)	華碩電腦	快速回應行動化需求，推出包括變形平板、Nexus 等領先產品。
4 (6)	王品餐飲	導入「計劃性採購」制度，確保食材穩定供給。
5 (3)	統一超商	優化物流通路，使超商店面成為多項銷貨出口通路。
6 (8)	鴻海精密	將經營服務化，不斷替客戶尋求最佳資源配置，創造附加價值。
7 (5)	裕隆汽車	首推市場不二價，穩定市場秩序，並積極推動跨業整合創新。
8 (12)	聯發科技	迅速推出 Android 手機解決方案，推升平台手機銷售量成長。
9 (9)	巨大機械	與臺北市府推出「U-bike」公共單車租借服務，開創新的服務模式。
10 (/)	正新橡膠	推出綠能環保車胎，符合環保、省油的生活趨勢。
11 (10)	上銀科技	全球首家研發完成可耐重負荷的滾珠滑軌。
12 (/)	台新銀行	推動跨境及跨網路的金流服務，提供消費者更安全的交易環境。
13 (16)	大立光電	產品及應用新技術的速度優於同業，且從核心出發跨足醫療市場。
14 (19)	中信金控	在超商推出 iBon 理賠服務系統，提供保戶迅速理賠的服務。
15 (11)	宏碁公司	領先推出超薄筆電，強化其 NB 市場優勢。
16 (17)	廣達電腦	投入雲端技術服務開發，積極推動商業模式轉型。
17 (7)	宸鴻科技	全球首家研發透明玻璃投射式電容技術，開啟觸控技術多元應用。
18 (13)	台達電子	推動包括 LED、太陽能及電動車等各項節能產品的開發與推動。
19 (/)	信義房屋	整合科技應用，提升服務流程的透明度及效率。

20 (I)	遠雄建設	提倡環境共生二代宅理念，並積極推廣數位家庭建設。
--------	------	--------------------------

## 陸、結語

「半畝方塘一鑿開，天光雲影共徘徊，問渠那得清如許？為有源頭活水來。」（朱熹：觀書有感）

創意是生命感動的泉源；一個好的創意是用心用新，有愛也有感覺；創新思考可以教也可以學習，而且一經學會終生有效！

成功的秘訣是讓創意與生活結合，讓照亮你的生命，堅持走下去，必會心想事成美夢成真！

創新思考最主要是提升個人創造力，進而運用團隊創造力來達成組織創新的目標。面對未來巨變的社會，要掌握變化，最好的方式就是從「知變」-瞭解各種趨勢和變化、「應變」-面對問題解決問題，最後更要能夠「求變」-在問題還沒發生前就能求新求變。

傳統的智商(IQ)已經無法應付多變的知識經濟時代，必須兼顧情緒智商(EQ)，懂得自我省察、自我控制，以建立良好的人際關係，而要使IQ與EQ能協調及發揮功效，則必須掌握創新智商(CQ)，唯有3Q兼具，才能成為未來的贏家。

其次，靈感的背後必有深厚的專精知識與經驗，所以用心深入探討各領域的核心知識並能推陳出新是增進創意所不可或缺的。想增進自己的CQ，除了建立新的思考模式之外，也切記避免讓自己成為創意的殺



手。

如此一來，個人的創新能力必然可以大大地提高。而在運用個人創新的方法、策略與技法提升個人創造力後，進到組織裡，結合組織創新類型，運用團隊創新思考技法與策略，去除官僚組織對組織創新的阻礙，激發創新願景與行政績效，以「用心」、「創新」來「深得民心」，以提升全民福祉和國家競爭力的「創新思考」的目標。

## 參考書目

1. 大前研一(2005)。思考的技術。台北。商周。
2. 陳龍安(2007)。創新思考教學的理論與實際。台北市：心理。
3. 陳龍安(2014)。創意的十二把金鑰匙。台北市：心理。
4. 李芳齡譯(2005)。創新者的修練。台北市。天下文化。
5. 楊智先(2000)。教師工作動機、選擇壓力、社會互動與創造力之關係。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版。
6. 蔡啓通(1997)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之因素，台灣大學商學研究所未出版之博士論文。
7. 研考會(2004)。政府創新服務新主張：3Q VeryMuch。行政院研考會
8. 廖凱弘(2014)。「生農產業之文字傳播專家的想像力指標、根源與培養」專家座談會資料。國立台灣大學。
9. 國家文官學院(2011)創新思考。高考講義。
10. Csikzentimihalyi, M. (1999). Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins.

# 創新服務

藍明鑑

福華飯店集團經理

## 前言

當提到有提供「服務」的行業，也許有人會認為是旅館、餐廳、不動產仲介、旅行社…等，有收取小費或服務費的業種，這是很直接但也是最狹隘的解釋；其實「服務」可能是有形產品交易時附加的無形價值，也可能是為了維繫良好商業關係的必要作為，其衍生的效益或許可以算計費用，但經由被服務者的肯定與回饋，最關鍵的價值還是在創造經營體的優質形象和永續商機，其直接效應更勝於廣告行銷，這種無窮的利益讓各行各業無不卯足全力加強服務項目，特別設置專職的服務部門提供各具特色的服務內容，培訓優秀的服務人才親近消費者和民衆，包括公務機關學校也強化了「服務」的管理機制，儼然不折不扣的都加入了「服務業」的行列。

然而，面對社會多元化的需求，和各行各業各有不同的經營取向，如何讓服務能完全到位，的確需要細心規範與用心執行；一般五星級飯店就會不斷地依據消費者的喜好調整更高規格的服务模式，並研訂一套



完整的「標準服務作業流程」，即所謂的「SOP」，訂定所有員工在服務職場上的工作準則，除了依此流程訓練員工的服務實力，也作為實務績效之考核，在這類環環相套的制度下運作，服務工作的理念和執行必然完美結合，將經營的目標效益如期達成，如此細膩的服務模式常令人驚讚，無怪乎大家提及服務都以「五星級飯店服務」為馬首是瞻。

創新服務不脫離基本服務理念與執行，隨著生活價值觀的改變和人們對服務的要求程度愈嚴苛，如何增加「有感服務」的內容和調整有效的服務方式，以提高顧客之滿意度，滿足被服務者的期待，這是本文所要探討之課題

## 服務的基本概念

### 一、服務業是經濟產業的重要主流

所有的經濟產業依照發展進化可區分為初級產業(傳統農業)、二級產業(製造業)和三級產業(服務業)，服務業因各業之需要而產生，不僅業種項目或者產值的增漲速度都是後來居上，連從業人口也遠超過其他產業。

在整個經濟發展的過程中也可發現服務業不會受景氣的影響，景氣好的時候人們所得提高，會選擇品質高的服務性商品消費，如選擇高檔飯店而不住民宿，此時原本也因景氣活絡而交易量暴增的其他產業也需

要加值性服務搶占市場，讓服務業和服務工作者忙到喘不過氣來；景氣不好的時候初級和二級產業必然因消費指數降低而減產甚且停工裁員，唯有服務業因無囤積原物料之財務風險，以時間換取可延展的空間去開拓商機，而此時的消費趨勢是選擇量少價廉但仍能有滿足感的服務性商品，如買維護佳的二手車而不買新車，服務業依然有生存的美好空間。

## 二、差別化的創意服務創造差別化的經濟效益

隨著經濟發展所衍生的商業競爭，讓過去「生產五大元素－土地、設備、原料、能源、資金」不再是商品在市場致勝的關鍵因素，因為這些元素對任何只要資本夠的企業都能輕易取得，但其所負擔的高成本必然要回應在商品的高價格上形成相對的阻力，無法拉大商品市場價格的優勢，此時就需要加入創意的商品設計結合顧客滿意服務，創意是「智慧」而服務是「誠意」，這兩項元素無法用錢買也無法完美複製，擁有者才能掌控市場制勝的主導權，創造與其他商品差異化的經濟效益。

## 三、唯有完美的服務才能獲得顧客十足的滿意

就因為服務是最大誠意的付出，所以完美是被服務者很基本的要求，服務是否到位通常會以最高標準檢視。近來驚動社會的食安問題正被廣泛的討論，食品與餐飲業的誠信管理成為最受矚目的話題，其間即不乏有知名集團也出現食安問題，在未發生問題前生意鼎盛如日中天，所受之好評在餐飲界無人出其右，原先引以為傲的是企業形象與有口皆



碑的服務水準；但在食安出了問題後的處置卻是忽略了服務的誠意，很現實的避重就輕把責任推給上游原料商，即若應付的賠償也以最低原則處理，如此前重厚輕的差異服務態度就容易惹來許多負面評論。顧客要求的服務是堅持誠信、始終如一的完美表現。

#### 四、顧客滿意度即是最高服務理念與執行目標

在評鑑各類服務業的過程中最想了解的是該店家的「顧客意見調查表」，因為從登載的意見與滿意程度才可以真實地探析其經營的績效和服務水準的高低。服務的對象是顧客，而顧客之所以願意經常光顧取決於對該店家的整體感受，即若有所誤解也應該妥善解釋與致歉，何況如果真的因顧客的批評中發現了缺點進而找到改善的對策，無異是強化了服務品質也增加顧客的喜愛，掌握顧客的滿意度是服務工作極為重要的環節。

### 服務的本質

#### 一、服務是做快樂的事

福華飯店的創辦人廖欽福先生三十多年前要規劃經營飯店(hotel)時，曾有位知名的企業家向他建議經營飯店不如經營醫院(hospital)，同樣有提供住的服務(客房vs 病房)、吃的服務(吃飯vs 吃藥)和諮詢服務

(旅遊資訊vs 醫病查詢)等類似工作，但是醫院收費沒有折扣也不會有呆帳，醫院更沒有淡旺季之困擾，而且所有人在一生中總會到醫院好幾趟，但是大多數的人一生中卻是連五星級飯店都沒光顧過，

就財務和市場面而論，這位企業家建議廖董事長說，飯店遠不比醫院賺錢且當時在臺灣醫院發展空間又遠比飯店大，何不改變策略經營醫院？

時過數日，這位企業家又再提及此事，廖董事長很明確的回應說，雖然醫院是很賺錢的服務業也有很龐大的市場利益，但是所收的錢都是病患額外的開支，那份費用可能影響一家人的生計，也可能需要典當家財來支付，何況可能是以經歷病痛的難過心情來付錢，那種令人同情的淒愴場面，和飯店櫃檯前輕鬆快樂結帳的情境相比真有天壤之別，所以選擇經營飯店提供快樂的服務。

讓服務者與被服務者都能感受到無比的快樂，這是服務工作最具意義的本質。

## 二、服務有無形的本質

服務業和其他產業的最大差異是提供「無形的產品」，必須透過良好的操作手法讓它在被服務者的感覺中「現形」，比如售後服務的一通電話，或者是導覽者細心的解說，因為無法定型，所以服務品質的穩定性較難掌握。

也就因為服務是無形的產品，它無法提前儲存備用或者囤積增值，



有需求時就得立即提供，比如飯店的房間，或者是醫院的掛號，當天沒用完的也不能留待明天，且不同的需求也有不同的服務模式，服務者必須隨時因應變化調整經營手法，較其他產業更具挑戰性與彈性。

### 三、服務要本於誠意

服務既是無形的產品就難以標準化；當你要給代客泊車或餐廳侍者小費時，考量給多寡的因素應該決定在你感受到的服務滿意度有多少，而不管是態度的勤奮認真、手法的乾淨俐落、言談的表達清晰還是禮貌的細緻周到，這些雖能靠服務技巧的訓練來養成，但是要做到比標準更完美的境界，就需要加上服務者認同此一工作的誠意，也唯有誠意才能讓服務免於被誤解為「別有用意」。

### 服務的重要性

任何企業要能永續經營除了具備充沛資金、專業技術、優良產品和優秀人才等基本因素外，更需要建立長期良好的市場關係才能算保證到位；許多知名的五星級飯店在面臨多類型旅宿業競爭下之所以能一直維持良好業績，甚且相繼開拓連鎖飯店依然屹立不搖，其所憑藉的優勢就是「品牌」，「品牌」不等同「招牌」，它是累積眾多消費者歷經多年甚至跨世紀的讚許與推薦所的美譽，如位於南法蔚藍海岸尼斯的奈格斯哥飯店(Hotel Negresco)，建於1913年重修於1957年，目前已經法

國政府指定為歷史建築，可能有錢也買不到的老飯店，但其歷久彌堅吸引一世紀來的觀光客，最大的賣點就是由融入傳統風味的服務品質，這些因客人喜愛的絕佳服務營造了長期市場關係，也打亮了這間飯店的永續品牌。

市場的競爭和相互襲奪是一直存在的殘酷事實，而消費者的需求變化和選擇善變也是正常現象，有些企業為了迎合市場拉攏顧客，不惜砸重金改善硬體更新設備，當然可以打入新市場吸引更多的新客源，但不適應的創新作為可能流失的卻是長期支持的老顧客；近年來開放陸客來臺的政策引進每年數百萬的對岸遊客，旅宿商機驟然暴增，不少本來打算關門的老旅店也跟著為迎合陸客需求而興建的平價旅館一起翻修，服務極簡模式如出一轍的「陸客旅店」如雨後春筍般紛紛開張，影響所及的是這類旅館因服務模式改變消失了原有的客源，短期間的差補效益或許不明顯，但隨著政策與市場效應的改變，一旦陸客客源萎縮或需求提高時，這些「陸客旅店」要如何再面對嚴酷的存廢事實？以服務為經營主調的知名飯店，會考量不同需求的顧客客製不同的服務品項，也會針對新舊顧客的差異喜好調整必要的機制，讓所有層次的顧客都滿意於被對應的服務，如此才能在創造新客源之同時仍有來自老顧客的基本收益避免改變期的經營風險，通常老顧客的服務率應該維持在三成以上。

服務的重要性除了建立長期良好的顧客關係外，因拉近與顧客的距離，讓發生糾紛的機會減少或避免，將更有助於提升企業形象。由於服務必然透過人與人互動的過程才能完成，接觸時的誠意、禮貌和話語



只要能獲得顧客的信賴與認同，不僅服務工作可以順利進行，甚至服務之間或者事後所發生的誤解與糾紛都可能獲得諒解，化危機為無形的價值，這種無形的價值是其他有形產品交易時所應附加的。

### 顧客忠誠度的管理

企業所希望擁有的顧客都像麥可.喬丹（Michael Jordan）的死忠球迷一樣，當企業成功的時候，他們會熱情地支持與歡呼；當面臨挫敗的時候，也不會斷然離棄，仍然不放棄希望、耐心等待企業重新站起來。一旦顧客展現如此高度的忠誠度，則能夠獲得顧客衷心支持的企業，就勢必會是市場上的贏家；但是，若企業未能珍惜此一寶貴資源，甚且漠視或戲弄顧客熱忱的忠誠度，其後果必然悲慘，即如後來麥可.喬丹來臺為NIKE宣傳，因109秒上臺的敷衍了事所引起的死忠球迷的不滿，讓宣傳的負面效益引發企業危機；麥可.喬丹是以他無比傲人的球技創造高人氣的魅力，而企業則需要以完美的服務維繫顧客的忠誠度。

### 服務是顧客忠誠度的關鍵

顧客忠誠度對於企業經營利潤有絕對正面驅動效果，因此有所作為的企業莫不卯足了勁推動各種方案來提升顧客忠誠度，並降低顧客的流失率。不過，在消費者消費意識高漲、產品不斷推陳出新、市場環境快

速變遷的時代下，想要維持顧客忠誠度有益發困難的趨勢，其中影響顧客忠誠度的最大因素是經濟景氣。

當景氣繁榮消費指數高時，市場產品快速推陳出新，在多元媒體宣傳下買氣受到刺激，消費者會受好奇心與滿足感驅使選擇和以往不同的產品，對原產品的忠誠度發生了動搖，在產品本體無太多差異足以產生優勢時，此時附加服務的層次就必須拉高，增加比往常更多更好的服務品項以留住顧客的心。

若遭逢景氣蕭條消費指數低時，由於不景氣的影響，使得消費者對於價格的敏感度提高，價格成為消費者選購產品時優先考量的因素之一，此時市場大餅也大幅萎縮，更造成超額產量的形成，進一步引發企業間削低價格的競賽，消費者會於同一等級的產品當中遊走，以找出價格對自己最有利的產品。在產品愈來愈難以形成差異化的產業裡，服務就成為決勝的關鍵，如何將服務有形化、具體化，是企業提升顧客忠誠度的重要關鍵。

## 顧客分類ABC目標管理

服務雖是無形的產品，但因需要投入較密集的人力資源，為了減輕負擔過重的人事成本，要讓有限資源用於有效工作上，所以除了善用績優人才降低服務人數與整體成本外，可依顧客忠誠度的高低將顧客分類ABC做目標管理，運用創意來篩選顧客，以鎖定具有價值的顧客，再依



顧客之屬性提供該類客製化之服務，充分滿足不同之需求避免浪費寶貴的服務資源。

通常「顧客ABC管理」會將顧客區分為「重視服務型」、「精打細算型」、「流行追求型」、「成本消耗型」；「重視服務型」的顧客願意付出較高的代價來取得相對的服務，其忠誠度高不容易流失，是屬於A級的顧客；「精打細算型」的顧客會經常性地尋求更好的廠商和更能省錢的商品，其忠誠度略遜於A級顧客，但是還是能夠帶來合理的利潤，屬於B級的顧客；「流行追求型」則是習慣性地更換廠商，花成本挽留他們也可能無濟於事，屬於C級的顧客；「成本消耗型」則屬於典型的「奧客」，企業不但很難從他們身上賺到錢，還要忍受他們經常性的干擾，造成企業額外的負擔。

對於重視服務及精打細算的顧客，企業需給予相對等的服務水準，以免他們為其他競爭者所覬覦，同時宜透過各種創意手法來強化彼此的關係；而對於流行追求型的顧客，則無需特別花心力去照顧，因為他們遲早要離開的；至於會耗用企業大量成本的「奧客」，最好的方法就是僅僅點到為止，甚至可以設定一些門檻引導這些顧客調高他的忠誠度。企業於篩選或避免接觸某種類型的顧客時要特別小心，最好不要讓這些顧客感受到企業對他們有所歧視，或者因此得罪顧客。

## 服務的流程

### 一、認識顧客

現在的服務工作最極致的目標就是客製化服務，如果僅依被服務者所提的需求提供服務是制式化服務，其滿意度仍然會有偏差，優質的企業會要求服務人員必須從認識顧客做起，讓隱藏在顧客內心或說不出口的需求都表白清楚，才能讓所提供的服務完全到位。認識顧客可經由下列資訊處理：

個人資料 記錄顧客個人及家庭成員的基本資料與聯繫方式。

生活習性 可探悉顧客的消費偏好、經濟狀況與生活概念。

消費習慣 了解顧客消費的能力、品牌選擇、產品信賴等特性。

人際關係 顧客的社會背景與社群狀況分析客觀的消費邏輯。

交易記錄 登載顧客的消費層級與頻率，付款方式與信用程度。

根據上述資料的綜合整理可將每一位顧客所相關於服務的資訊完全透析，也據此將顧客依分類標準做ABC目標管理，讓服務品質能完全對應顧客的需求以符合應有的水準。

### 二、接觸顧客

這是服務流程中最重要的一环，也是服務工作最耗心力的阶段，尤其所處的是个讲求速度重视效率的时代，而且面对的是多元且善变需



求的顧客，每天累積下來的服務量既重且繁，除了平日就與同事做好協調的工作外，服務者本身在接觸顧客時要把握精準的作業程序，和「快速、直接、有效」的原則，完成讓顧客滿意的服務。

接觸顧客時，首先要做好可面對任何顧客的心理準備，隨時為自己的工作量和可獲得多少顧客的滿意度設定目標，不論將接觸的是何種顧客都有達成目標的企圖心，「把顧客當成是協助你完成工作的夥伴」當為座右銘，如此信心滿滿才能贏得顧客的信賴。

要以服務的熱忱去驅動勤奮的行動力，高品質的服務讓人最明顯的感受就是「凡事都跑在顧客之先」，畢竟顧客只帶著一份需求而來，並不清楚也不會預知會有什麼樣的服務，整個過程都是被動地受安排，服務者必須很勤奮地提供服務，甚至顧客所想不到的都得主動服務，讓顧客有受寵若驚之感，這些服務者行動準則必須按計劃而有步驟地一一執行；如果待顧客事後提及少了服務項目或感覺不足時，即使再多的抱歉與補償，可能也為時已晚。

雖然服務的工作常會以標準作業流程(SOP)規範，服務者就其服務範圍進行專業訓練，但面對可能無法掌握的顧客需求與反應仍然有難以預知的狀況發生，標準做法與基本回應可能派不上用場，此時服務者就要展現個人的經驗法則與應變機制處理特殊狀況，只要在允許提供服務的範圍內，任何可提高服務效益的形式都屬適當。

時間，是評估效率的重要指標，能在最短的時間完成相同的工作就是高效率；服務工作所投入最多的就是時間，因為時間無法儲存或保

留，所以每項服務都是在當下的時間中進行，每人每天可用的時間都是一樣的長，善用時間者可以多做幾件事，反之則否；再者，服務時間過長未必服務就會更好，冗長的過程顧客的耐心未必對等地得到滿意，而服務時間過於短促也未必是效率高，草率的應對給顧客的感受也許就是敷衍；成功的服務工作者就會是時間的主宰者。

綜合而言，要做到「快速、直接、有效」的服務原則必須：

有達成目標的企圖心

擬訂計畫執行SOP

行動要勤奮，永遠跑在顧客的前面

充實專業技能

服務不能流於形式

充分掌握有利時間

### 三、交易完成

當一切服務工作都逐項完成時，別忘了把所提供的服務和所回應的事向顧客再確認，以免疏失遺漏並取得顧客之肯定，更別忘了提醒顧客事後還有再服務的機會，誠意的叮嚀與關懷是滿意服務的完美句點。

## 服務的創新思維

隨著網路科技的發達，資訊的傳遞、儲存與取用相當快速與便利，



消費者透過網路可先了解商品再考慮是否進行交易，業者也會經由資訊系統篩選有效之顧客，傳統必須面對面或者電話洽詢的工作相對減少，繼接的是以秒速競爭的網路服務行銷與市場業務擴展，當需要由專人提供直接服務時，不是針對VIP的接待就是特別事件的處理，即如銀行有無人服務的櫃檯，機場有旅客自行報到劃位處，但同時提供更舒適的貴賓室由專人提供客製化服務，意味著雙軌制的服務系統同步執行差異性服務，昂貴服務資源的有效運用即為創新科技引導思維的改變。

當年選擇經營福華飯店而放棄開辦醫院的廖董事長如果還活在現世，會不會因為看到醫美與醫療觀光這些行業的興起有了不同的選擇？原本不同屬性的行業因讓消費者產生了可結合的需求，居然可創造出新的服務模式；據說，早在近三十年前即有飯店因國際商務客訂房爆滿，在協調其他飯店支援空房間也無法完全妥善安置所有房客之際，很大膽但也夠創意地安排C級房客暫住醫院已特別佈置的特等病房，雖然不可思議但也解決了棘手的問題，當然這過程還需要提供比VIP更多的禮遇服務以示補償。

相信在日新月異的服務領域中，為了突破經營瓶頸，還有很多令人驚嘆的創意手法，但無論改變的幅度有多大，基本上還是以滿足人性最高需求的為目標，去創造企業商品最高的經濟產值，服務工作者在職場的地位將急遽提升，也將有更多的挑戰工作等著迎對。

# 創意行銷

廖文福

全人文創事業有限公司總經理

## 一、前言

新商品上市要透過行銷手法與市場接觸，讓消費者認識你，瞭解你，接受你，才能將商品轉化為企業的績效。賈伯斯短短幾分鐘的新商品上市說明簡報，創造了數十萬臺的平板銷售績效！這說明了什麼？事業的競爭，商機的掠奪要展現的不僅是專業，更要呈現創意與行銷能力，才有機會攻城掠地，捷足先登！甚至找份工作都要能有創意的行銷自己，才能脫穎而出，獲得青睞。

這個時代，時時要行銷，處處要創意，不然就得等著被淘汰命運的降臨。

## 二、創意時代來臨

社會的演進從農業社會（勤奮、體力），到工業社會（量產、管理），到資訊社會（科技、研發），再進入知識社會（知識、學習），現在已到了智慧的時代了（實踐、創新）。每個時代需要不同的能力與條件！



智慧的時代需要實踐、創新的能力。有句話說：「知識就是力量！」有了知識就有力量嗎？這句話可能要修正了，因為知識要能落實在生活裡才有力量。舉個例子：

我曾去聽個健康講座，整場爆滿，講師也講得精彩。我印象最深刻的是3、3、3的健康理論（3、3、3是每週運動3次，每次30分鐘，心跳到130下），只要能做到3、3、3，則身體必然能常保健康！自己已上了年紀，也認同健康的重要，所以回家路上心想：我一定要做到3、3、3，保健自己的身體。

回到家中，晚餐時間就跟孩子分享3、3、3健康理論，最後並宣示我每天一定要做3、3、3（在家人面前展現企圖心）！

當晚就到附近的綜合運動場狂走12圈，心裡無比的榮耀，覺得總算為自己的老皮囊用些心力了！但是隔天起來因運動過度，「鐵腿」下不了床，甚至站立困難，差點沒去上班。

兩天的休養後稍微舒緩了，還想到3、3、3，要去運動一下（不可在孩子面前丟臉）但老天不做美，下雨了，沒去運動；再一天又是霪雨霏霏，當然也沒去運動。又一天過了，好天氣了——有去運動嗎？——依然沒去運動了！

3、3、3——我知道這個健康理論，但是我沒做到，所以知道這個理論對我毫無意義，跟不知道的人一樣。健康不會發生在我身上，因為我沒有實踐的能力，所以智慧時代的首要就是實踐的能力。但你會別人也會的時候，你要如何脫穎而出，略勝一籌呢？這時我們就需要創新的

能力了！

### 三、你有創意嗎？

臺灣各級學校都在乎創意教學，期望教出有創意的下一代，企業都希望找到有創意思考的部屬成員，希望帶給企業新氣象與競爭力。

你有創造力嗎？

看到人踩到香蕉皮跌倒了，你會怎樣？

看到水壺蓋被衝開了，你會怎樣？

看到成熟的水果掉落到地上，你會怎樣？

一般人看了無感、沒感覺——那些狀況（現象）都是正常的，不是嗎？但有人看到別人踩到香蕉皮跌倒，他就思考：為什麼踩到香蕉皮容易跌倒呢？他進一步去瞭解研究，後來他研發出了機械用的潤滑油。

瓦特看到小壺蓋被衝開，發明了蒸汽機，帶來了全球性的工業革命；牛頓看到了蘋果往地上掉落，發現了萬有引力，奠定了後三世紀的力學和工學基礎，也成為科學史上最具有影響力的人。

當我們看到週遭的事物與現象，有引發你們好奇與想像力嗎？你不是一個有創造力的人呢？

點子就是銀子，點子就是創意，創意經過創新的模組化，就是很多創業者的成功途徑了！

比方說，快遞這個行業有個年輕人，看到有很多公司的文件或者樣品類的東西都是透過郵寄到客戶手上，但效率不高，客戶都要等到隔天



才能收到東西。他就想提供服務，直接幫他們送到手上，一兩個小時就解決了客戶的需求問題。商場如戰場，時間就是金錢。公司企業一定可以付費方式換取服務效率！

所以，他就將創意加以創新模組化，訂出不同距離的服務，收取不一樣的服務費用，並將所有流程標準化、簡單化，讓新進同仁可快速上手，於是他的快遞公司就創業成功了。

這就是創意→創新→創業的流程。

#### 四、創意的影響力

創意可以精彩我們的生活，活化我們的工作，創新事業，豐富人生。舉幾個例子說明如下：

##### （一）精彩生活

有一對夫妻是老師，他們認為創造力很重要，所以很在乎孩子的創意訓練。有個暑假，這個老師就利用帶家人到日本琉球去旅遊的機會來訓練孩子。

他跟兒子說：再過二個禮拜要帶他去日本玩，孩子手舞足蹈的好高興，但是孩子有個三十公分的金魚寵物水族箱，跟爸爸要求可否帶他的金魚一起出去玩？爸爸說寵物是不可以帶出國的。

孩子說：那怎麼辦呢？

爸爸說：那是你的寵物，你自己要想辦法啊！

孩子在乎他的寵物，每天左思右想，能有什麼辦法可以讓金魚自己照顧自己？

只剩一星期就要出國了。

爸爸問孩子：想到辦法了嗎？

孩子說：還沒想清楚耶！

隔兩天，孩子很高興的跑去跟爸爸說：我想到辦法了！

爸爸問：什麼辦法？

孩子說：我用瓦楞紙箱的厚紙板當大蓋子，把金魚水族箱蓋住，再把厚紙板挖一個小洞，上面剛好可套上大的紙杯，又把紙杯的底部撮一些小洞，把魚飼料放進去，只要搖一搖，飼料就會掉下去了。

爸爸說：這樣就可以了嗎？

孩子說：還不行！還要麻煩爸爸把你的另一支手機借給我，把它調到震動，放在紙杯上面就可以了。（並示範給爸爸看…）

終於，全家開心到琉球旅遊了。

每天午餐時間，孩子就跟爸爸借手機，打給爸爸的另一支手機，響幾聲後孩子就趕快把手機掛掉。在家裡的水族箱因為震動的手機也把飼料抖動了些給小金魚吃。

五天後回來，孩子的金魚有沒有餓死呢？

沒有，還是活蹦亂跳的！

這個孩子厲不厲害？當然厲害啦！為什麼厲害？因為父母給他學習創意的機會，他變厲害了。



試想，水族箱沒有自動餵食器可以買嗎？當然有，爸爸為什麼不買給孩子呢？因為他們要培養孩子的創意思考能力，所以創意思考的能力一定是碰到問題困難時，你不斷的需要突破改進後，它才會靈光一閃的出現。

這個老師的家庭也因為這樣的思維教養而充滿精彩的生活。

## （二）活化工作

創意可以活化工作，運用得當可以化危機為轉機。說個故事佐證：宋朝積弱不振，國庫空虛，國防預算有限，防守邊疆更是吃力。皇帝就把所有防守邊關的將領召回朝中開軍事會議。皇帝告訴眾將官，國家稅收減少，但邊關的防守還是要靠眾將士的效忠付出！在有限資源下，建議採屯田政策，養兵於民，朝廷還是會補給少數銀兩以為訓練經費，麻煩各位將軍了。

眾將官回邊關駐地後，紛紛著手農兵的訓練，但百姓三餐不繼，日子都顧不了了，哪有心思保家衛國呢？農民的參與度低，困擾著將官們。其中一個將軍叫宋武的，便召集軍中幹部開軍事會議，大家腦力激盪，思考對策，最後做成決議：

1. 農民膽子較小、怯於肉搏戰的就訓練他們為弓箭部隊。
2. 在不耽誤農作下，於是每七日有兩日實施教召訓練。
3. 凡來參與的農民都有機會取得銀子回去。

於是就請傳令兵到各農村去敲鑼打鼓宣佈教召，到營區訓練射箭，

凡是參與的農民有機會帶銀子回家呢！但老百姓三餐不繼了，覺得政府也沒錢，怎可能有銀子可帶回去？所以老百姓都不參與教召。

但是還是有幾個農民去營區試試。到了營區報到，開始教育射箭的基本知識與技巧，接著訓練射箭，三十公尺外設立箭靶，並把皇帝給的銀子敲扁，大小跟小玉西瓜差不多，並貼於箭靶中心，接著告訴農民：凡射到銀子者，就可以將銀子帶回家。

農民使勁練習想射中靶心，帶回銀子。

當然，有人偶中，將銀子帶回家，並奔相走告：真的有銀子哦！而且傳令兵又到各村落敲鑼宣傳，三天後還要教召射箭，還是有銀子帶回家喔。

這次來的農民就多了。教育基本知識與技巧後，開始訓練射箭，宋武一樣在箭靶心貼上銀子，但這次是把銀子敲得跟桔子一樣大小，懸於靶心，結果農民認真學習射箭，還是有人把銀子帶回，並現場宣佈：七天後還是有射箭教召。

這次不用再派傳令兵去村落宣傳了，所有的農民奔相走告此一消息，更多的農民甚至在家中庭院搭起箭靶於夜晚閒空時練習射箭，想於週六、日多帶些銀子回家。這次到營區的人大爆滿，宋武將銀子敲得跟十元銅板大小貼於箭靶中心，讓農民訓練射箭。爾後，每週按此法訓練農民射箭參與戰鬥。

外族真的大舉進犯宋朝邊界、關卡，宋兵落慌而逃，潰不成軍，只有宋武的邊關守住打勝戰。整個戰事還是打敗，免不了割地賠款了事，



事後皇帝召回各邊關將領，舉行軍事檢討大會，並詢問宋武為何可打勝仗？宋武便將農民的訓練計劃與執行進行簡報說明。眾將聽後慚愧，皇帝大為賞識宋武，能在大家都是有限的資源下，善用團隊的創造力，產生那麼大的效益，真是難能可貴，並將宋武升為統帥各軍的大將軍。

以上兩則故事都是運用創意精彩生活、活化工作的例子。現下職場的挑戰更是激烈，你是否有創造力？更牽動著你是否有競爭力了！

創造力既然那麼重要，該如何培養啟動呢？

## 五、創意的培養與啟動

### （一）創造力的培養

#### 1. 創造力從閱讀做起

多閱讀傳記類書籍，從衰到興或興到衰，更能刺激你的思考力，或者豐富素材，自己有興趣的書刊，並加以眉批思考，對創造力助益良多。

#### 2. 培養敏銳的思緒

凡遇事或問題時，學習深度思考，想出至少三個解決方法；多問自己為什麼？則有助思緒聯結。

#### 3. 發展創造力的關鍵在化解難題

挫折、困擾最需要（才需要）創造力來化解問題，所以遇到問題時要迎戰困難，若此更能培養你的創造力。

#### 4. 創造力是未來最關鍵的能力

智慧時代需要實踐與創意的能力，你會別人也會時，你就沒競爭優勢了。這時你需要創意來超越別人。

#### 5. 創造力的培養取決於自己的態度

唯有自己認為重要，而且需要，你才會全力以赴，正視面對。創造力的培養是態度問題，你認為重要、在意，它就會出現在你生命裡；你認為不重要，它就會悄悄的離開無趣的你！

### (二) 啟動創意引擎

#### 1. 培養好奇心與觀察力

喜歡創新的人都有好奇心與觀察力，舉凡在你週邊的素材、人、事、物，都可用多面的角度去探索，啟動你的創意思考力。

#### 2. 用興趣引發創意動機

你有興趣的事，你才願意持續關心，所以就從你有興趣的事開始吧！在你特定的領域持續啟動你的創意引擎。

#### 3. 訓練垂直與水平思考

遇事延伸思考得要有工具：垂直思考、水平思考，腦力激盪、檢視表法、曼陀羅…都是可學習的活用工具（坊間有很多資料可參考學習，在此不贅述）。

#### 4. 靈光乍現

所有的創意都得經過「磨難」需要更多的在意、思考、挫折，



而又不經意的時候，也許是洗澡時、搭車時、甚至要睡覺時…靈光乍現，閃入你的腦子裡。

## 六、行銷的戰國時代

在一片紅海的產業競爭裡，沒有獨行獨市、壟斷市場的產業。哪裡有機會或利潤產出，相關的行業都會蜂擁而至，殺得血海一片！如何能脫穎而出，創造生存能量，除了開創企業的藍海外；靈活的行銷策略更是產業的生存之道！

## 七、行銷是什麼？

行銷是一連串的問題解決與價值創造的過程；能將商品有效轉移到消費者手裡，並讓消費者滿意那就是好的行銷！

## 八、行銷四P與四C

以前談到行銷離不開四個主題【四P】：

- (一) 產品 (Product)：賣的商品是什麼？包裝？功能？
- (二) 價格 (Price)：定價方式與策略為何？
- (三) 促銷 (Promotion)：有哪些活動來刺激消費？
- (四) 通路 (Place)：在那些地方銷售？經銷或零售？

現在談行銷還要考慮【四C】：

- (一) 顧客 (Customer) 消費者是誰？在哪裡？他們要什麼？

- (二) 機會成本 (Cost)：消費者獲得商品時會多出哪些機會成本？
- (三) 便利 (Convenience)：他們是否能很方便的取得商品，使用商品
- (四) 溝通 (Communication)：用什麼方法、方式或平臺跟消費者溝通。

## 九、產品生命週期與行銷策略

產品的生命週期即一個商品在市場的導入期、成長期、成熟期、衰退期的生命過程謂之。每個不同時期它的行銷策略採不同模式行之。

導入期的行銷策略

- (一) 特徵：銷售額低、成長較慢、競爭少。
- (二) 重點：提高知名度。
- (三) 行銷策略：
  1. 產品策略：基本型為主，追求銷售額。
  2. 價格策略：
    - A. 高價位低促銷策略：市場規模小、競爭少。
    - B. 低價位高促銷策略：打開市場佔有率、市場規模大。
  3. 促銷策略：廣告、發表會、專家推薦…等，提高知名度。
  4. 通路策略：集中火力、精準通路。



## 成長期的行銷策略

- (一) 特徵：銷售成長迅速、逐漸被市場接受。
- (二) 重點：競爭出現、快速佔有市場、佔有率與利潤率的抉擇、通路增加。
- (三) 行銷策略：
  1. 產品策略：提高品質、提高產品特色與樣式。
  2. 價格策略：降低價格、擴大市佔率。
  3. 促銷策略：擴大促銷面、利用媒體與通路增加品牌知名度與忠誠度。
  4. 通路策略：擴大通路、查補貨、開發新的通路。

## 成熟期的行銷策略

- (一) 特徵：銷售額成長緩慢、利潤率下降、競爭多。
- (二) 重點：市場飽合、競爭多、搶攻市場轉為保有市場。
- (三) 行銷策略：
  1. 產品策略：調整產品品質、特色、樣式、增加使用量與忠誠度。
  2. 市場策略：增加使用量、副品牌推出、創造新客群。
  3. 行銷組合策略：價格調降、加強促銷、新通路…等。
  4. 合併策略：同業合併增加市佔率與競爭。

### 衰退期的行銷策略

(一) 特徵：銷售額衰退、利潤低、競爭漸少。

(二) 重點：減少支出、加速回收。

(三) 行銷策略：

1. 評估策略：評估企業何類商品為衰退產品。
2. 維持性收割策略：收割退出競爭者的市場、降低成本。
3. 清算策略：硬體設備轉賣、舊生產線可否生產新產品。

## 十、如何運用行銷策略擴充你的市場

### (一) 行銷導向思維

找出市場區隔，設定目標市場，釐清商品的市場定位，輔以4P策略，滿足消費者。

### (二) 行銷的「推戰略」與「拉戰略」

商品從製造商轉移到消費者的流程概略為：業者>批發商>零售商>消費者。

推戰略：藉由人與點的推銷某商品給消費者完成行銷流程謂之。

拉戰略：藉由廣告、口碑從消費者端，主動指名要某商品完成行銷流程謂之。

### (三) 行銷手段流程ADMA



1. 注意(Attention)：運用行銷手法吸引消費者注意。
2. 興趣(Interest)：讓消費者產生興趣想多了解。
3. 慾望(Desire)：進一步了解後產生需求慾望。
4. 行動(Action)：下決定做出購買或消費行動。

## 十一、創意與行銷結合

從以上的單元了解創意的養成、價值與力量；也概略了解行銷的內容、流程與操作。好的行銷把商品或活動快速的和市場結合；有亮點的創意更是把商品或活動畫龍點睛、餘音繞樑，讓人讚嘆不已！

所以對於商品(活動)而言，有效行銷就像老虎，協助您快速接近市場；那加上創意的有效行銷就像是長了翅膀的老虎，協助您快速有效率的佔有市場！

## 十二、介紹幾種創新行銷個案參考

- (一) 故事行銷：星巴克、李維斯、海洋娜拉...。
- (二) 話題行銷：亞尼克蛋糕、甜甜圈...。
- (三) 夢想行銷：哈雷汽車—品味、美感、叛逆、個人主義...。
- (四) 懷舊行銷：統一超商—鐵路便當。
- (五) 第一主義策略：區域第一，消費者第一，商品第一，永慶房

屋由北部起家，以M化強化品牌第一的好形象。

(六) 品牌延伸策略：從小到大，由家族品牌延伸出個別品牌，例如多芬商品。

### 十三、結語

品牌行銷、商品行銷、服務行銷、活動行銷…，不論你定奪哪種行銷模式，也許在你認為已是最棒的模式了；但別高興太久幾天後或些許時間後別人又模仿跟上了；所以行銷路上沒有最新、最好的，今天跟昨天一樣就是落伍了！只有不斷的勇於創新、改變，別人才看得見，我們才能在市場上展露頭角 逐鹿爭鋒！



# 公共圖書館大未來

# 如何故事行銷

蔡翼擎

實踐大學國際企業管理學系助理教授

故事行銷（storytelling marketing）近年來十分盛行，已成為各行各業行銷的策略性工具。故事行銷何以有如此的魔力？當然，望文可以生義，所謂「故事行銷」，它的核心力量一定是來自「故事」。故事的力量很大，聽了一個商品的故事，一個商店的故事，或一個企業家「起家」的故事，就會對這商品、商店、企業家產生聯想、印象與情感，時間久了，也許會淡忘故事的內容，但對這商品、商店或這位企業家的印象卻繼續存在。

但是故事行銷容易嗎？事實上，故事行銷要成功，跟所有行銷手法，如關係行銷、體驗行銷，甚至最近3C產品常用的饑餓行銷一樣，必須具備一定的本質條件，更需經由策略管理的思考與規劃。

在談故事行銷與策略管理之前，我們先看看兩則故事行銷的實例。

## 兩則故事行銷的故事

先說說麥當勞來臺灣的故事。

1984年1月，麥當勞在臺北市民生東路敦化北路口設立臺灣的第一家店，而大家知道，當時臺北市民生東路、敦化北路交叉口附近可說是



臺灣的「金融圈」，各家銀行聚集，而且外商銀行特多，因此又是臺灣的「外商銀行圈」，習慣吃速食的外國人多，可謂設立麥當勞這種速食店的絕佳地點。可以想見，當這家店開幕，立刻造成轟動，並頻頻創下全球麥當勞的單店銷售額的最高紀錄。

我們當時的政策是禁止服務業進入臺灣的，在這種情況下，扛著全球著名品牌的麥當勞，首開先例進入了臺灣，會有多顯目！事實上，麥當勞能夠開啓臺灣市場，背後花了很大的努力，也對我們的政府作了相當的承諾，其中最重要的，是麥當勞承諾要將管理技術分享臺灣服務業者，同時一定比率的食材要在臺灣本土採購，這些承諾讓政府相信麥當勞進來臺灣可以產生相當的經濟效益，並且可以帶動臺灣的服務業成長。但是，這些是消費者看不到，也不會不關心的問題。

後來引起消費者興趣、與故事行銷有關且廣為人知的，是麥當勞不斷大量的、重複的說他們的三件事。第一件事就是「麥當勞的3S」：標準化(Standardization)、簡單化(Simplification)、專業化(Specialization)；第二件事是麥當勞的經營理念QSCV，也就是質量與品質(Quality)，服務(Service)，衛生與清潔(Cleanliness)，以及價值(Value)；第三件事是「麥當勞薯條做好七分鐘沒銷售出去就丟棄，漢堡做好十分鐘之內沒銷售出去，就丟棄！」這原是麥當勞的理念的東西，由麥當勞傳入臺灣服務業界，再傳頌於社會。

當時報章雜誌大量報導麥當勞的管理，這樣的說明，不斷的出現，對國人而言，是十分新鮮的事，於是，重視品質，服務與產品標準化的

概念，一直深植消費者的心中，對臺灣後來的各種連鎖業，影響也很大。這就是故事行銷，讓商店與商品有了生命，不是硬生生的食物而已。

再說說LV。1912年4月，鐵達尼號出港第四天撞上冰山沈沒，沉入深海多年，1985年開始打撈上岸，發現一個LV的硬皮箱，當打撈上岸，打開這個皮箱，赫然發現裡面的衣物，時隔70年，完全沒有被海水浸泡的痕跡，這事件引起很大的震撼，表示LV的製作品質十分高超，經得起鹽水、深海高壓長期的挑戰，於是人們就對LV的產品的印象就更深刻了。

備受關注的世界杯足球賽4年才一次，是全球關注的焦點，而唯一的冠軍杯，它的護杯就是用頂級時尚的LV皮箱來保護。為符合獎盃大小，這只皮箱的尺寸經過準確測量，手工打造，不但剛好容納獎杯，也可避免由近6公斤18克拉黃金孔雀石打造的獎盃在運送過程中碰撞損壞。2014年LV已是第二次參與這世足賽的護杯行動，第一次就是2010年的南非世足賽。

這些LV的故事不斷出現，透過新聞媒體的全球傳播報導，形成難以估算的行銷力量，在全球市場中，為麥當勞與LV等國際品牌造就了無以替代的市場地位，累積出驚人的品牌資產。

## 故事行銷是創新的行銷利器

現在世界經濟發展已進入知識經濟時代，而21世紀的知識經濟



是以知識加上資訊的「智慧型經濟」，尤其在ICT（Information and Communication Technology）的匯流與分化下，新興科技、新興產業、創新性的商業模式不斷出現，「創新」的挑戰不僅是企業建立競爭優勢的必須，更嚴重的，它甚至是圖生存的必須。

然而臺灣十多年來一直處於停滯的狀態。回顧21世紀的第一頁，世界經濟是開展於2000年網路泡沫化的混亂中，而事實上，臺灣經濟在網路泡沫化之前三年的1997年亞洲金融危機中即已遭到相當的衝擊。當時各國貨幣競相貶值，中華民國中央銀行以雄厚的外匯存底作後盾，央行總裁彭淮南以強硬作為力挽狂瀾，使臺灣倖免於南韓及東南亞各國經濟陷入危機的命運，但臺灣經濟體質仍受到相當程度的內傷。不幸的是，事隔沒幾年，2000年又碰上世界性的網際網路泡沫危機，臺灣整體經濟及企業體質更進一步受到挫傷，在這種情況下，緊接著，次年2001年全球經濟即出現長期放緩的趨勢，使原本已十分虛弱的臺灣經濟雪上加霜，再度遭到重挫，銀行壞帳增加，財政盈餘轉為財政赤字，2001年臺灣經濟出現了自1947年以來的首次負增長，失業率升到歷史最高。

在1988年之前，臺灣每年經濟成長率都在8%水準，1988年之後經濟成長率也有4%-6%水準，但2000年之後的經濟成長率，則下挫至1%-3%不等的低迷情況，等於12年間連下了兩個階梯，而且似乎再也回不去了。而2008年爆發的全球金融風暴，再一次對世界經濟投下震撼彈，對已進入低迷階段的臺灣又是一次嚴重的打擊，金融體系及企業界連鎖落難，不少企業深受影響，實力大傷，也對臺灣的長期經濟發展埋

下一些不利的結構性因素。至今臺灣力求經濟轉型卻不見成效，幾乎所有產業都面臨微利經營的窘況，臺灣的上班族更慘，十多年來平均薪資不見成長還出現後退的現象。

臺灣亟需導入創新的因子，活化整個經濟體系，以期在全球市場中爭取更高位階的競爭地位。臺灣應該掌握的，除了在產品與服務的生產製造端掌握ICT科技的匯流與分化趨勢之外，另一端的行銷面創新也攸關成敗。尤其對於亟需擺脫代工模式、建立國際品牌的臺灣，要從微笑曲線獲利最薄弱的谷底「製造」，往曲線右端「行銷」與「建立品牌」的高獲利模式走，一定得在現有的營運模式內加入創新因素，才能奏效。

生產製造起家的臺灣，談「創新」，思維就一直執著於生產端的技術創新，其實，「行銷創新」才是臺灣最弱的一環，也是臺灣為何無法建立國際品牌的癥結所在，臺灣最弱的不是生產面的硬實力，是行銷與建立品牌的軟實力。而談行銷創新，「故事行銷」便是在全球白熱化的超級競爭環境中，開闢藍海的行銷利器。

## 故事把顧客與公司連結起來

「說個好故事，把顧客與公司連結在一起」  
「幫品牌說一個好故事，勝過千萬行銷費用」

說故事(storytelling)已成為現代新潮流的影響工具，在近年，說故事的概念被大量用在傳播、管理與行銷領域。故事之所以能有強烈的訴



求力，主要是因為故事可以刺激人類所有的感官，當你聽到一個好故事時，腦中就能浮現那個故事的景象。「故事是品牌管理的基礎，」《故事，讓願景鮮活》書中明確提及，要創造出企業的品牌，就要編織出有意義的故事，把顧客和公司連結在一起。「說故事是打造品牌最有效的策略」，「幫品牌說一個好故事，勝過千百萬的行銷費用」在供過於求、競爭激烈的成熟市場，消費者不會察覺各品牌的泡麵、面紙或礦泉水有何不同，讓產品找到能夠引起共鳴的故事，比降價促銷更有效。

也有人將說故事當成內部行銷(internal marketing)或領導統御的手段之一，領導者不斷用公司創業的故事、過去成功或失敗的經歷，或是過去組織裡的英雄人物的事蹟，或是各種企業內外相關的故事，去表達出企業組織的願景，有效的解決組織的問題，讓企業組織藉由傳奇故事能傳承它的願景、價值觀，以及文化。

但今天，引起大家注意的是故事的外部行銷(external marketing)效益，即是當今甚夯的「故事行銷」(storytelling marketing)上。

故事行銷是探討故事在行銷過程裡被運用的方式，對企業來說，故事行銷就是尋找一個真實的故事或營造一個美好的故事，來滿足目標市場潛在顧客的情緒，在愉悅的情緒下對潛在顧客提出行銷訴求或建立品牌形象，Ardley and Barry (2006)就主張故事行銷是讓產品成功銷售的重要過程及關鍵要素。

### 如何營造出「好」故事

我們都聽了無數的故事，除了真實動人的故事之外，如果一個企業的經營管理者要將故事作為行銷的策略性工具，他應如何營造出一個「好」故事？

這首先應瞭解什麼是故事？學術研究指出，故事就是敘事(narratives)，包括敘述、描述、傳說。亦即故事包括三種：第一種是事件的完整而真實報告，第二種是透過敘述，有秩序的陳述事實，雖然不如第一種嚴謹，但它的目的是使聽的人相信是真的。第三種，是說故事的人給予一些添加物，成為神話；這三種定義，除了第一種是像刑事辦案，追查外在真相之外，其他兩種都是說故事的人，在情感上相信那些事實是真相。

所以，一個人開車行經路口，撞向路邊電線桿，警察來做酒測，丈量煞車痕跡距離，巷口寬度，問駕駛人問題，接著寫出一篇報告，這是「敘述」。如果這位駕駛人說，有一個乍看之下很像名模林志玲的正妹騎車經過，害他一時失神，才撞向路邊電線桿，這是「描述」。如果這位駕駛人說，其實是名模林志玲突然由天而降，擋在他的車前，並向他打招呼，這樣的論述，就是神話，是「傳說」。

故事具有兩大功能，一是故事幫助人們理解；二是故事幫助人體會、評價與處理情感(Escalas, 1998)。故事是人與人之間傳遞經驗的工具(Denning, 2005)，故事能帶領人進入對一個想像世界的擴大知覺(Simmons, 2004)，故事具有邀請聽眾去想像的功能，它會持續影響、改變我們在實際生活中的觀點、認知與判斷(Lobbert, 2003)。故事有生



命，事實沒有，故事最驚人的力量是發生在故事說完後，隨著故事在聽眾心中迴盪、發酵，意義將誕生，並在聽眾心中留下難以抹滅的烙印 (Simmons, 2004)。

有效的故事需要與消費者產生聯結，一個好的故事就如同一面鏡子，讓聽眾看到自己的某樣東西被反射出來 (Loebbert, 2003)。因此，高橋朗(2008)指出，故事具有訴諸感官，感動人心的力量，只有訴諸五感（觸覺、聽覺、視覺、嗅覺、味覺）的溝通方式才能提高商品的魅力。

### 要學著說故事

- 「每一位偉大的領導者，都是很會說故事的人」
- 「要善於體會生活中的真、善、美」
- 「訴說親身經歷的故事最動人」

哈佛大學認知心理學教授霍華·加納 (Howard Gardner) 曾說，「每一位偉大的領導者，都是很會說故事的人。」我們習慣於以過去的印象，過去的經驗生活和反應，因為這是最方便的生活方式，經驗告訴我們，這樣的生活方式準確率也會蠻高的，可是，我們人生犯的許許多多錯誤，也是源自於這樣的生活態度。許多美好的事物，因為這些慣性，我們會視為理所當然或視若無睹，聽而不聞，使得這些原本是人生美好的事物就這樣從我們的眼前滑過。如果為人父母，我們也如此以習慣性的態度回應孩子，沒有細膩的心去體會孩子行為或情緒在不同的時

刻所想表達的不同意義與內涵，就會出現像臺北捷運上殺人的鄭捷一般，任由他一步一步的走上錯誤的人生道路。

但要如何學會說故事？建議從「最感動、最難忘、最驕傲、最有趣、最困難」的幾個點切入，讓對方從故事中汲取到你所要傳達的訊息。舉個生活的小故事為例。有一位華裔美籍的科技公司CEO曾談起他家庭的一件小事，他被公司派來臺灣，負責在臺分公司的營運，於是太太和三歲大的小女兒和他一起，舉家遷回臺灣生活。他是頗體貼太太的人，在美國生活時，早上就由他送小女兒去幼稚園上學，回臺灣以後他照例早上起來送小孩上學，讓太太多睡一會兒。有一天，小女孩要出門上課了，才到了門口，準備穿鞋子的時候，她突然說要找媽媽，這CEO有點不耐煩，就說「快遲到了，妳還要幹嘛呀？」，但這女孩仍執意要找媽媽，於是他就讓小孩子去找他太太。小女孩用她短短的腿小快步的走到媽媽房間門口，對著關上門的房間大聲說：「Mommy, I Love You！」這CEO一聽，感覺他的心彷彿被刺了一刀一樣，頓時覺得難過與羞愧，為什麼自己對於這麼純真的感情，會用不耐煩的態度對待？是自己終日汲汲營營，已無感於世間至情？

這麼平常的故事，卻是這麼感人，三言兩語的小小生活體驗就勝過社會名流或世界偉人的陳述。可見，切身經驗是最動人的故事，因為它真實、它真誠。人是感情的動物，愈是真性情的人，說出來的故事也往往最動人。

我也在一家企業擔任顧問，有一次我赴大陸為這家企業的大陸員



工舉辦一次敏感性訓練，為了讓這些公司幹部能彼此進一步瞭解。當時的題目是「我的父親」、「我的母親」，每個人都需擇一來說，我先開頭，做示範，結果沒想到這些大陸人爭相舉手，搶著要發言。而且，當時三十餘位參加者，約有三分之一的公司幹部與職員，男女都有，說到淚眼汪汪，讓大家都十分感動。真實，富有情感的故事人人愛聽，渲染力特強！

令人感動的故事，分析起來，大部分都有幾個共同的特色：

第一、述說的都是純真的感情。大多數的人們都喜歡真善美的事物，尤其人年紀愈大，感情愈脆弱，很容易隨著電影劇情，哭得唏哩嘩啦。

第二，述說的是個人親身的經歷。因為親身的經驗，所以容易將自己的情緒帶進故事裡，容易引起共鳴。

第三、述說的故事都有個性鮮明的人物，都有「衝突點」、「轉折點」、與「爆點」，也就是價值觀點。

### 好故事四個必備元素

在故事的內容設計上，一則好的故事大都具有四個必備元素。

第一，個性鮮明的人物。故事中的角色要有強烈的個性，讓閱聽眾得以識別他們。同時角色設定不應該是一些高高在上的人物，要使故事中的人物角色和普羅大眾之間有共通點，讓我們覺得自己和角色的生命有所連結。這個必備元素已廣為廣告界所利用，目前許多廣告，找素人

來拍，就連許多電影也捨明星而找素人擔綱，目的就是為了引起共鳴。

第二，要有「衝突點」。故事的發展應有衝突點的設計，比如上述CEO講的自己女兒的小故事，當小女生都走到門口要出門的時候，卻回頭說要找媽媽，這段落就是衝突點。

第三，要有「轉折點」。故事中要說出情境分析、當時的心情，說故事的人要當閱聽眾的眼睛和耳朵，讓閱聽眾感覺故事栩栩如生，感同身受，如身歷其境。

第四，要有「爆點」。就是以令人意外，令人震撼的發展，做為結局。如果，你說在一個能見度約只有十公尺大雨滂沱的午後，看見一個老先生要過馬路，你擔心危險，於是結尾是，你安全的讓他抵達馬路的另一邊。故事這樣的結束了，你們覺得如何？太平淡了對不對，沒爆點。假如你又說，在三天後，妳收到來自那老先生寄來的兩千萬元支票，！這就不錯了，有令人驚奇的結尾。所以說，當沒有爆點，結局太弱，即使我們所說的故事雖然是一個親身經歷、是純真的感情，但不適合做故事行銷。

講笑話也是一樣，爆點很重要。有一回，大陸一個官方測試機構來臺訪問我擔任顧問的企業，公司管理階層當晚就在一個餐廳接待他們。剛開始氣氛稍微有點冷，我就借題說人事常常會利用性向測驗了解一個人的個性，性向測驗在大陸稱之為個性測驗。於是，我就問他們一個性向測驗，就是當他們洗澡的時候，通常是先脫上衣？還是先脫褲子？這些官員不論男女，老少，都一個一個回想，在這席間說出他們是先脫衣



服，還是先脫褲子，聽了後，我就說了，先脫衣服的，是外表冷靜，內心其實是熱情如火；而先脫褲子的是內外皆熱情奔放，男女關係不太保守的，這推論其實是我自己隨便掰的。許多人笑了出來，氣氛開始有些活潑了。這時，有人回問，「那你呢？你是先脫上衣還是先脫褲子？」好個回問！其實早在我料想之中，於是我就慢慢的說了，「當我洗澡的時候，因為受到傳統禮教的影響，我都是先關門的。」這話出乎大家意料之外，馬上，當場一陣爆笑，當晚氣氛就此好得不得了。

像這笑話，雖沒有角色鮮明的人，但衝突點、轉折點、爆點都有。

### 讓故事深植人心

- (一) 運用內部教育訓練，反覆的說，不斷的說
- (二) 運用新聞報導
- (三) 運用網路

想出了故事，要如何讓消費者聽到，並採取行動呢？

第一個途徑必須先由企業內部的教育訓練著手。一個好故事，首要的傳播對象是企業內部同仁，必須先讓所有同仁瞭解，而不是只有行銷人員知道。很多活動，行銷人員一頭熱，內部無法取得其他同仁的支持，或其他部門同仁更是冷眼以待，這樣的狀況，如何成功的讓消費者感受到整個組織的熱情，以及想傳達的價值觀？所以，第一步就是「內部行銷」，先向內部不同單位的同仁介紹，在每一次的教育訓練中，反

覆的說，不斷的說，使這個好故事烙印進同仁腦海與心中，成為企業的故事，企業的傳奇。

第二個途徑是運用新聞報導。廣告專家常說，成功的廣告有三個要素，第一個是「錢」，第二個也是「錢」，第三個還是「錢」！我們的故事行銷活動，如果沒有辦法經由影響力及穿透力強勁的廣告來進行媒體傳播，我們的行銷資訊便沒辦法觸及目標市場中的潛在顧客，那麼所有故事行銷的活動也白白設計了；但廣告是十分花錢的，企業管理中心核發的預算老是不夠用，如果沒有太多的預算做廣告怎麼辦？

這時候就要找出不一樣的爆點，吸引記者的故事題材，幫記者寫出他們十分樂於刊登的報導，再利用電視臺的力量，大肆宣傳。新聞報導不用錢，力量卻遠大於一般廣告，要吸引媒體來報導，故事內容就要有賣點。題材如果夠好，可以從宣布計畫就開始藉助於媒體傳播，然後，到過程進行中、到正式活動開始，分階段一波一波的讓媒體跟著追，但是，這活動要夠新鮮，夠份量。

這就像電視流行的歌唱比賽，在第一屆星光大道時，這類型的電視節目在臺灣十分新鮮，參賽者也個個都強，於是幾乎吸引了所有媒體的目光，各媒體不僅緊緊追著節目比賽的最新發展，甚至連參賽者個人的花絮，都會挖空心思的大篇幅報導。但當各電視臺紛紛模仿這節目，同質性節目一多，這些新聞就不新鮮了，報導量就下降。

由此可知，當我們運用故事行銷時，不能一廂情願的要求媒體儘量擴大報導。若無好內容，那麼多篇乏味，或是多篇類似政策宣導性質的



新聞稿，絕對無法打動消費者的心；在以故事為核心的行銷活動中，必須多設幾個「爆點」，不論是有趣的，感人的，或是讓人驚奇的活動或事件說明，可以讓消費者的注意力與熱情，不斷的被提高，聚焦在我們所設計的行銷活動上，如此營造出足夠的氣氛，以襯脫出最終我們所要提出的故事。

最後，第三個途徑是多利用網路的力量，多運用社群網站發佈消息，同時最好能製造話題引起社群討論。

網路的力量太大了，單以網路購物來看，2014年就預估有新台幣8,800億元的龐大商機，2015年還可以破兆，由此可見這市場有多麼的大。而網民的力量，更是可觀，他們連結迅速且無遠弗屆。這種網民力量，可以使一家實體店面起死回生，也可以使一家驕傲的，或是不誠實的店面立刻倒閉。

舉例來說，「胖達人」，這麼豪華，又成長迅速的麵包店品牌，很多人都羨慕它的崛起，也是它的死忠顧客，但就在它蒸蒸日上之際，不過因為一位遠在香港的網民寫了一篇消費心得，懷疑胖達人說謊，使用了人工香料，就立刻讓這連鎖麵包品牌崩場了。

由此可知，行銷上的口碑效應(word of mouth)，經由螞蟻雄兵式的網民傳播，其力量已足以拉枯摧朽。善用網路及社群網站的現代傳播力量，企業所營造出來的好故事，不費一分一毫就能深入廣大的人心！

### 好故事的特徵

- (一) 真實的故事
- (二) 好的鋪陳與引導
- (三) 精準的傳達我們的價值觀
- (四) 動人

一個好的故事，最重要、也最基本的，是「真實」。故事行銷需要營造出一個好故事，但所謂的「營造」，指的是「經營與創造」，它的素材是真實的，不能造假；由真實的素材去組織、去創造，找出它感人的內涵，動人的意義，成為產品的故事、品牌的故事、企業的故事。

舉例來說，南僑集團的水晶肥皂很有名，在早年臺灣窮困的階段，一塊水晶肥皂可以從頭洗到腳是家家戶戶常見的事。而至今，南僑集團領導人陳飛龍還常提起一個他父親創業的小故事。他父親當年開始銷售肥皂時，總是一大早便出門，帶著肥皂去向各家雜貨店兜售，但往往是早上出門帶著一箱，回家卻變成兩箱或三箱，原來是，早上帶出去的那一箱肥皂不但兜售不了，原本被兜售的雜貨店看到他父親又出現，連忙把前幾天進的肥皂也退貨了。陳飛龍就這樣看著自己父親在失望和挫折中奮鬥，一點一滴開創出南僑的事業版圖。

像這樣真實的創業故事，如果你沒有那種細膩的感情去察覺與珍惜，也沒有慧眼與氣度拿出來分享，它只會是陳飛龍自己家族歷史中的一段陳年往事，但經由第二代經營管理者向公司員工和社會大眾分享與



傳頌，這故事便成了南僑集團建立企業精神與企業形象的一塊堅實的基石。而反過來說，你也不能去杜撰假的創業故事，把自己企業創業的經過加上悲情色彩、將它戲劇化，想去感動人心，如果這樣，即使達到目的，在現今網路這麼發達的時代也很容易被識破，連帶的，消費者便會懷疑企業的誠信，以前辛苦累積的品牌形象便會毀於一旦。

其次，在企業使用真實材料設想與建構「故事」時，需注意它的內容結構應有好的鋪陳與引導。好的鋪陳能一步一步地引導閱聽眾的注意力，使他們的注意力集中到企業所設計的故事重點上，並逐漸產生企業想要醞釀的心理效果。同時，一個好故事的內涵也應能精準的傳達企業的價值觀，並能精準地傳達組織的經驗與行為模式，使閱聽眾所產生的心理圖像與企業所塑造的形象吻合。換言之，「故事」所欲達成的行銷效果，必須與企業的價值觀和形象具有一致性。

最後，也是一個好故事成敗最攸關的，是一個好的故事必須「動人」。成功的故事行銷並不容易，在上述條件都達成後，企業所營造出來的可能僅是一個四平八穩的故事，而好故事必須具備有趣、感人、驚喜、悲傷等，能引發閱聽眾情緒上的共鳴才行，換言之，它一定要有動人之處。

但是，所謂「動人」，並不是重口味的「殺頭顱，灑狗血」的激情演出，追求重口味往往導致失真，好故事的營造不能失去原材料的真實性，它觸動的也是真實的心靈、真實的人生體驗。就像南僑集團陳飛龍回憶父親創業的艱辛，他父親以很平實的行銷手法去推銷，卻常賣不掉

還帶回更多被退的貨，這淡淡的挫折、淡淡的憂愁，使這樣看似平淡的故事，卻能觸動每個嚐過酸甜苦辣的人心，因而對南僑集團產生了正面的印象，這種動人情感是雋永的。

## 我們的品牌故事在哪裡

- (一) 創辦人的故事，創辦歷史
- (二) 產品或服務的製造過程、內涵和功能
- (三) 消費者的故事

故事行銷的目的，是透過我們對某些事件或人物的敘述，讓消費者對我們的商品產生興趣，引起共鳴，進而產生購買的行動，成為我們忠誠的消費者，通常這與百貨公司週年慶限期折扣，製造短暫的消費熱潮，有很大不同，故事行銷是在製造長期的消費黏著力，忠誠的消費者。

而故事，可以說明品質的堅持，可以說明製造過程的與眾不同，或是可以說明堅持古法釀造等等，都可以讓我們的產品有了生命，與別的產品造成差異化。

所以，廣義的解釋故事行銷，品質，製作過程，或者是陽光基金會設立的加油站，都只雇用患有蒙古症的工作人員，這都是可以好好訴說的，都是可以成為故事行銷的內容。

品牌故事基本上就是滿足消費者所有的為什麼，告訴消費者「我或



我們是誰、來自何處、未來要往哪裡去。」

## （一）創辦人故事，創辦歷史

最常被提及，也最容易創造的品牌故事，莫過於從創辦人下手，而精品業更是經營創辦人故事的箇中高手。仔細觀察，不管是美國的福特、臺灣的王永慶，許文龍、或是日本的松下幸之助，每個知名大企業，都可以娓娓道出一段創辦人或家族的傳奇。蘋果電腦執行長兼創辦人之一賈伯斯（Steve Jobs），他傳奇的一生及與眾不同的領導風格，無疑也成為品牌故事的重要取材。

## （二）產品或服務的製造過程、內涵和功能

產品或服務的製造過程、內涵和功能則是品牌故事的另一種呈現方式，最典型的例子就是保養品牌SK-II。

故事是這樣說的。日本科學家在一次參觀清酒釀造廠的過程，無意中發現年邁的釀酒婆婆，臉上布滿皺紋，雙手卻猶如少女般白嫩細滑，後來赫然發現，在清酒的提煉過程，會產生一種透明的天然酵母精華液，有助於恢復肌膚的正常代謝，便命名為PITERA，這個成分不僅為SK-II打造20多年來的產品力，更成為品牌靈魂的代名詞。

## （三）消費者的故事

至於消費者的故事，指的是消費者使用這個品牌或產品後，獲得新體驗。

例如P&G的多芬洗髮精系列就是例子。他們從不用超級名模、明星代言，反而請來平民，請素人來擔任廣告主角，透過親身使用，為商品做見證。

另外，值得注意的是，品牌故事就如廣告，不能一支廣告用到底，廣告需要推陳出新，品牌故事也不能只說一次，必須持續地創造新的故事，讓品牌不斷被傳頌。

## 「品牌故事」吸引媒體的方法

- (一) 說明故事內容和活動或產品的關連性
- (二) 活動或產品的特色，或是小故事
- (三) 由活動帶出未來願景
- (四) 強化小故事、小確幸的戲劇張力
- (五) 設計多次報導的重點與時機

(一) 故事內容究竟跟我們的活動、商品有何關連性

譬如，假設我們要辦理一個活動，名稱是「一輩子書香」，希望在電子書逐漸發達的時代，不忘去擁抱實體書，體會實體書紙張的香味，於是陳列過去竹版書、民國初年的印刷品、鉛字印刷書、及目前的書籍；找來印刷廠，讓民衆知道怎麼印刷、製版，現場也有體驗區，讓民衆自己印出用事先準備的網版，印出圖案在T卍上。這些種種的活動，



都是源自於我們希望鼓勵民衆好好的親近紙本書籍，不忘看書，不忘購書與借書。

### （二）活動或產品的特色，或是小故事

找出值得報導的題材，這題材必須是新鮮、有趣、感人的為宜，要有驚喜，不要驚嚇。或找出活動中的小故事，使它成為亮點。

### （三）由活動帶出未來願景

由「一輩子書香」這活動的目的，帶出我們要對臺中市民提供的服務，以及未來整個圖書館的發展方向為何。

### （四）強化小故事、小確幸的戲劇張力

這部份需要設計，或要辛苦的找實例，找出跟活動有關，活生生的例子；或是我們在設計時，預先準備好的伏兵，值得媒體再一次報導的小故事。假如圖書館能事先找出一個住在山裡，家境清寒的小學生，每個週末都會清晨五點就起床，攀過三個山頭，越過五條小溪，千辛萬苦的走了四個小時，就為了九點，圖書館開門時，他能第一個進門；而每次在圖書館中，都會在一天之內飢渴地閱讀十餘本書。這麼一個家境清寒，上進心強，又這麼喜歡臺中圖書館的學童，那麼，媒體不報都不行，而且媒體還會跟進，去他家報導他的奶奶如何含苦茹辛的隔代養育這個孫子，他的家庭多麼不幸，這孩子多麼的孝順，還有，他多麼的喜歡圖書館。

### （五）設計多次報導的重點與時機

從活動開始，到進行中的動態報導，加上剛剛說的伏兵，以及活動

結束時的亮點，都需事前設計好，引導媒體能感興趣的跟著報導。但如果是小活動，那就不會引起太多報導，這沒關係，不要氣餒，一個組織的形象，是日積月累的結果，方向、願景確定了，衆多的小活動，累積起來，就是一個鮮明的印象。

## 賈伯斯的演講

傳播顧問蓋洛(Camine Gallo)曾經近距離地觀察過賈伯斯，也聽過他的演講。近日他在美國商業周刊(Business Week)中指出，賈伯斯的演說非常吸引人。他同時指出，不論你賣的是iPod或熱三明治，故事就是故事，目的就是要吸引顧客。蓋洛還歸納出賈伯斯吸引人的五個關鍵要點，事實上，這五個關鍵要點也可作為故事行銷的關鍵要素。

### (一)販賣優點

賈伯斯不是在販售金屬片，他是賣經驗。許多科技人習慣將焦點放在令人昏睡的統計數字上，賈伯斯不這麼做。他賣的是優點。舉例來說，當他的iPod問市時，他很清楚地對顧客說明該產品代表的意義為何，也就是顧客可以隨身帶著7500首歌曲、25000張照片，或者75小時的影片。當賈伯斯介紹第一部英特爾晶片手提電腦時，他是這麼說的：這部電腦有兩個處理器，速度比其他電腦快了四到五倍；它也是蘋果電腦所生產最薄的電腦，該電腦備有超亮、寬螢幕，還有內建攝影功能，能夠進行視訊會議。他不談論科技，而是談科技能夠為我們做什麼。同



樣的，故事行銷要販賣的也是企業或產品的優點。

## (二)練習、練習、再練習

賈伯斯對於演講內容會反覆練習好幾次。他認為，演講要能行雲流水是源自嚴格的練習。通常一場演講，賈伯斯都要準備四個小時。講故事，不論載體是什麼，內容傳達也要流暢如行雲流水。

## (三)讓簡報易讀

賈伯斯準備的簡報很少有一點、二點等，每一張簡報都簡單易讀。如果是介紹電腦的晶片，該簡報就只呈現一張彩色的晶片圖與電腦。許多人的簡報容易流於太多標題與條列，令人看得眼花撩亂。故事也不需繁複，相反的，好的故事往往簡單動人。

## (四)流露熱情、幹勁與熱忱

賈伯斯的熱情是有感染力的。推出影像iPod時，賈伯斯是這麼說的：這是我們生產最好的音樂播放機、典雅的螢幕、高貴的顏色與令人嘆為觀止的畫質。賈伯斯的熱情，最經典的例子就是80年代說服前百事可樂執行長史考利（John Sculley）接掌蘋果電腦，他這麼對史考利說：「你要一輩子賣糖水，還是你想要改變世界？」好故事傳達的是至情至性，能激勵我們的初心初衷，使人重新產生熱情。

從以上的解說，我們可以瞭解如何找故事、如何營造一個好故事、說出一個動人的故事。但最重要的，是找故事、營造故事、說故事的

人，也就是執行故事行銷的「人」，這些運作故事行銷的人有沒有細膩而溫暖的心，能夠觀察世間現象，找出足以激勵與感動人的故事；有沒有冷靜而智慧的腦，能把找到的素材塑造與賦予新的價值，更是故事行銷的根本。

## 中文參考文獻

1. Loebbert, M.(2003)，「故事，讓願景鮮活:最有魅力的領導方式」，吳信如譯，台北：商周出版。
2. Maxwell, R. & Dickman, R.(2008)，「好故事無往不利-創造行銷奇蹟的說服力」，楊振富譯，台北：天下文化。
3. Simmons, A.(2004)，「說故事的力量：激勵、影響與說服的最佳工具」，陳智文譯，台北：臉譜，城邦。
4. 高橋朗(2008)，「五感行銷：搏感情，說故事，未來行銷都得這麼做」，賴惠玲譯，台北：大雁出版。
5. 許齡尹(2010)，從消費者導向探討故事行銷的關鍵成功因素—以台灣民宿產業為例，實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文。
6. 蔡金燕(2009)，故事行銷關鍵成功因素之研究，實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文。



## 英文參考文獻

Ardley & Barry (2006). Telling Stories about Strategies: A Narratological Approach to Marketing Planning, *Marketing Review*, 6(3), pp. 197-210.

Denning, S. (2005). *The Leader Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Escalas, J. E. (1998). Advertising Narratives: What Are They and How Do They Work? In B.B. Stern (Ed.), *Representing Consumers: Voices, Views and Visions* (pp. 267-289), London & New York: Routledge.



# 訪談與 溝通技巧



# 公共圖書館大未來

# 訪談可以豐富創作：論訪談技巧與實例分享

林照真

國立臺灣大學新聞研究所副教授

談到傳播，很難不與訪談發生聯想。因為傳播涉及人與人之間的溝通，通常會使用文字或是各種傳播工具，以表達情感、理念與觀察。這麼做的目的，正是為了得到對方的接納，建立彼此間的信任關係，並讓更多人得到共鳴。

在我過去二十年的新聞工作中，與訪談有極為密切的關係。即使後來我個人轉換跑道、進入學界八年後，一樣與訪談脫不了關係。因為學術研究除了量化方法外，質化研究是另一個重要的方法論，深度訪談就是其中一種質化研究法。

由此可知，訪談的應用很廣，不屬於任何人的專利。只要有需要，人人都可使用訪談，去得到自己想要的資訊。

訪談可以豐富文章與觀點；可以很快蒐集相關資料與意見；也較不會淪為作者的主觀意識，可以顯現更多的包容性；並且可以讓事實更完整，更具人味；還可以讓不同的意見對話，找出問題的爭議點。由此可知訪談的重要性。

即使明白訪談非常重要，卻也不是人人都可以成為訪談高手。因為



訪談代表更多的探索，訪談後究竟可以帶回多少內容，還存在許多未知數。有時同樣一個人，接受不同人的訪談與提問，卻會有截然不同的回答與表現。箇中原因，還是須對訪談有更多認識，才可能明白。

很多人視訪談為畏途，因為訪談有一定的目的性，總希望能談出新意。有訪談經驗的人，大多還記得自己第一次的訪談的經驗。一般而言，第一次的訪談失敗的可能性較高。之所以如此，並不是因為訪談是高深的技術，所以難以達成。原因很多，值得我們更深入了解。

訪談其實不需要太高深的技巧，但基於我多年的訪談經驗，我幾乎可以確定，多數人也不會因為訪談技術門檻低，立刻就能成為訪談高手。訪談畢竟與聊天不同；受訪者也可能並不相識。因此，如何讓陌生的雙方在短時間內達到有效的溝通，還是需要對訪談本身，有更深刻的認識。

在寫作此文章時刻，我想起多年前的訪談經驗，我想先談失敗的案例。在我還是個未婚的年輕記者，訪問前我都會儘可能準備充足，對自己的訪談主題有更多了解。即使這樣，還是沒能每次都把訪談做好。

後來年紀已長的我愈來愈能體會，當年幾乎沒什麼人生歷練的我，很可能因為無法完全明白受訪一方的心情，以致無法寫出好的報導來。

後來，我才明白。訪談真正的門檻不在技巧，而在真正的理解。只有訪談者個人愈來愈成熟，就愈能理解更多的訪談內容，也更能判斷何謂言不由衷、口是心非等更高段的溝通理解。

於是，我常會給年輕人建議，去談一些失敗的戀愛，或許會幫助自

己更成熟些、更能理解人情事故些。這個建議雖然有玩笑成分在內，也有幾分真實。在我看來，認識訪談，是一個探索他人、同時也是自我成長的過程。

## 事前準備最重要

訪談會先由一方主動，這一方我們稱為「訪問者」；受訪的另一方，我們就稱為「受訪者」。我大部分時間都是擔任「訪問者」的角色，也有受訪經驗。不過，在本文中，我主要是從「訪問者」角度，來說明訪談。

訪談會因為可能傳播出去的議題而發動。這裡所說的傳播是廣義的，包括公民記者從事與地方有關的報導；家人為家中長輩進行口述歷史的記錄；當然，前述提到的學術研究與新聞報導，訪問都是不可或缺。

訪談進行時，主動邀約訪談的訪問者一方，必須設法讓對方很快知道你（妳）問題的重點內容。要達到這樣的目的，就必須要求訪談者，在訪談前做足功課。如果事前資料蒐集齊全，必然有助於訪談的進行。根據我的經驗，大部分受訪者都很樂意協助準備充足的訪談者，還會主動提供更多訪問者忽略的資料。因為認真的訪問者，是相當能得到受訪者尊敬的。

如果訪談者的訪問主題、訪問態度，能夠得到受訪者認同。我想，這個訪談，已經成功一半了。



我覺得大部分的受訪者都是善意的，但是在我多年的採訪工作中，我也曾遇到受訪者因為我準備不足，而顯得不耐煩的情形。也因為我沒有準備好，這個受訪者根本不願意給我更多的時間談話，很快就把我打發出去了。這讓我出去後找了一家咖啡廳，一個人好好地反省了一番。

也許有些前輩會告誡說，訪談者談話時要學習掌握主動權；為人要真誠、說話誠懇、工作態度認真、正直、事後的報導也必須能夠受人信任。這樣就能使得訪談成功。

這些確實都是訪談成功很重要的關鍵，但我更要強調訪談前的準備，可能是更為重要的。這類的準備工作包括大量閱讀與議題有關的相關資料；大量閱讀受訪當事人的有關資料；在訪談議題上，能弄清楚時間、人際脈絡，並記住重要的事件、時間、人名。我認為，若能有訪問前的充足準備，訪問過程會更順利，成功的機率就會大大提高。同時，許多好的訪題也能從資料閱讀中啟發靈感。

在我還是記者時，我在閱讀資料時是非常專心的，我還會看與報導有關的書。我總覺得我要為讀者多讀書，因為讀者大部分很忙，沒時間多看書。我的工作就是創作，我有時間讀書，所以就要為讀者多讀書。也因為我這樣的心態，如果曾有讀者認為我的作品有一定深度，我認為這與我事前已閱讀大量資料有關。

這些閱讀不但可以幫助我進入主題；也可以幫助我擬定訪題，尋找合適的受訪對象，並讓作品更有深度。真是一舉多得。

## 訪談反映多元聲音

讀者這時或許可以明白，之所以要採取訪談這個方法，是因為透過衆多不同的受訪者，可以反映多元聲音。所以許多報導、研究，都必須借重訪談，不是作者自己的喃喃自語。同時，訪談可以蒐集更多他人的意見，使更多人有說話的機會；由此可知，自由訪談是突破言論控制很重要的一環，社會愈自由，民衆愈願意接受訪談的邀請。

歸納來說，訪談一定要以事實為根據，在訪談時不可以任意摻入自己的意見，或做選擇性的理解。重要素材與真實意見，都是因為採訪而取得。因此，訪談已經是許多文史工作者的重要工具。

訪問因為強調互動，一定是有來有往。因此，如果只是把題目傳真、發信給對方，而得到對方的回覆，彼此並沒有互動對話，就不能認為是訪談，頂多只是完成資料蒐集的工作而已。現在傳播科技非常發達，訪問者可以利用視訊，即使再遙遠，也可利用網路互動面對面討論。由此來看，現代人如果訪問沒有成功，工具因素已經愈來愈小了。

訪談會因為情境因素而不同。我將訪談分為1. 街頭訪問.2. 電話訪問.3. 一般約訪.4. 深度訪談等，來說明訪問類型的差別。當然訪談可能不只這四類，例如突擊採訪、隱藏身分採訪，也都是訪問的類型。但這些並不在今天的討論範圍內。

我們常在大眾媒體上看到記者使用街頭訪問，這可能是唯一無法針對特定受訪者事前準備的訪問類型。因為是隨機訪問，拒訪的情形自



然容易發生。但我個人的感覺是，只要社會愈開放，還是有很高的受訪率。但要特別注意，街頭訪問應該是為多方蒐集意見，不應有任何預存立場。若干媒體在街頭蒐集到的意見必須持平呈現，絕不能選擇性呈現。

第二種是電話採訪，這是使用頻率非常高的採訪方式。對新聞記者而言，電話採訪可以省去許多交通時間。有時因為時間較趕，甚至受訪者也會主動要求電話採訪。忙碌的現代社會中，有時想安排個三十分鐘的訪問，都不見得容易。我常很奇怪臺灣人為什麼那麼忙？但這是事實，因此就會用上電話採訪。

即使電話採訪非常方便，也可能是出自受訪者的要求。但我認為，電話訪談的效果永遠比不上面對面的談話。同時，手持聽筒、手機，也會讓談話的人刻意縮短談話時間，因此會使訪談內容打折扣。非不得已，我會建議要進行訪談的人，還是以見面談為佳。

第三種就是一般最常見的約訪，這類訪談最需要訪問者事先的準備。這時，我們會在訪問前先把訪題傳給受訪者，讓對方明白想要訪問的問題為何，可以讓受訪者事先明白可能討論的主題與方向。同時，受訪者透過來信，也可以明白訪問人對問題掌握的程度，因此約訪，是非常重要的步驟。

我會因為受訪，而事先接到訪綱，有時過長的訪綱，常常讓我在繁忙的工作中感到疲憊。所以，我就會提醒自己，在向別人約訪時，要以最簡潔、扼要方式標明訪談重點即可。當然，若干更深入的、或是涉及

敏感的問題，最好見面時再談，以免對方看了訪綱的問題後，反而改變心意，甚至取消訪談的邀約。

從訪談到深度訪談，是向訪談更多的探索。深度訪談是取得資料的有效方法，很多資料可從訪談中得到線索，得到有力的呈現。同時，深度訪談具有一定的證據力。但深度訪談也有侷限，深度訪談受限於記憶力，有可能出錯；深度訪談會因受訪者的表達技巧而有不同效果，口才較好者自然較佳。另一方面，深度訪談也可能因為訪問者的引導，變得更好、或更壞。

我自覺，如果說我在記者生涯的報導、學者生涯的研究能夠有所成長，最主要即是來自訪談時，我真正領受了受訪者的生活智慧結晶。記得我曾經訪問一位為反攻大陸、空投大陸遭虜的傘兵，他在對岸以黑五類身分生活超過四十年，在兩岸和解後回到臺灣。當他完整告訴我他坎坷的一生故事時，我聽得非常入神，至今還記得他悲喜交織、難以形容的複雜心情。

當時整個訪談超過五個小時，都過了吃飯時間，但我一點不覺得吃飯重要。在那之後，我似乎覺得自己更懂事了，對這個人生也更了解些。我也終於明白，如果我希望我的報導寫得好、研究做得好，我最好多跟一些人談。和十個人談過的文章，一定比只和五個人談的文章寫得好，這幾乎是不變的經驗。

感謝受訪者總是如此無私地提供我那麼多體悟與心得，這些訪談內容，無疑豐富了我的報導與研究。相信其他人依樣操作，一定可以和我



一樣有收穫。

對一個新聞記者來說，工作一定離不開訪談。新聞記者無時無刻想透過訪談得到新聞與資訊，於是就得要求訪問者要有一些基本能力，來完成成功的訪談。不是以報導為工作的人也可能要訪問其他人，這時最好還是要認識訪談。我個人認為，成功的訪問者，還是要接受一定的訓練，並且要不斷演練，才可能進步。

我簡單訪談成功的四個要件區分可分為採訪、聆聽、觀察、思考這四個能力。同時，若希望訪談工作能夠經常成功，還要不斷延伸這四個能力。終己一生，並沒有盡頭。

### 不斷延伸四個能力

我常喜歡這麼說，訪談最重要的是問問題，新聞記者就是以問問題為職業的人。我從不貶抑記者在問問題時，說了一些老辭。如：「你有什麼感想？」「失去親人，你會傷心嗎？」問出這樣的問題常會挨罵。但坦白說，只要受訪者覺得這個問題有意義，兩個人可以繼續溝通，且提供了回答，我覺得就是一個成功的訪問。

我想，更重要的是要求訪問者可以問出更好的問題。有些受訪者非常願意接受挑戰，我覺得這樣的受訪者，尤其以精英階層最為明顯。一個能夠問出好問題的新聞記者，相當能夠打破一般人認為記者水平較弱的刻板印象。當他們聽到自己從未想過的思考角度時，往往會因為願意接受挑戰，而給記者更多時間。

如果想增加自己的採訪能力，以下有幾個提醒。包括：在進入主題前，務必讓對方明白訪談重點；應事先了解受訪者背景，如果無法事先作功課，在訪談時得把握機會了解；注意訪問不要中斷，也不會受到太多無謂的干擾。

除了問問題是很重要的能力外，我個人認為更重要的能力在於聆聽。採訪是發問，聆聽是接收訊息，因而涉及訊息的接收與理解。訪問者能理解受訪者的談話，才可能再寫成文章、做成影音等繼續傳播下去。當訪問者使用筆、錄音器材等工具，隨時記錄對方的談話時，便可提高訪問的正確性。

聆聽和訪問，其實密不可分。真正的聆聽與理解，才能有進一步的追問。而訪問時的臨場追問，其實非常重要。很多時候，都是因為聆聽非常專心時，於是聽出新的靈感與問題意識，再進一步追問，終能獲得寶貴的內容。所以，專心聆聽是訪問者很重要的休養。

要提醒的是，聆聽時是要真正聽懂，聽不懂時一定要發問，聽不懂裝懂會引起很大的困擾。聆聽是一種技術，也是一種修養。傳播人的聆聽是為了達到傳播的目的，所以一定要掌握重點。

即使聆聽和訪問都做得很徹底，訪問者經常被批評只是「有聞必錄」。意指訪問者常常只是用了採訪和聆聽兩個技巧，卻傳達了不正確的資訊，或是變成被受訪者利用的工具。這時，以下想談的觀察、思考兩個能力就變得非常重要。

第三個我想談的重點是觀察。每個人的觀察力不同，觀察重點也不



同，重點是非得觀察不可。一個訪問者要經常學習觀察受訪者的表情、肢體語言、四週情境。有機會就經常練習自己的觀察能力，多練習幾次，一定可以提高自己的觀察能力。或許不必到明察秋毫的境界，但一定不至於對身處的環境渾然不知。

最後一個需要到位的能力，就是思考了。如果不想讓訪談寫作並非有聞必錄，還是要靠訪問者的判斷，也就是思考。思考的面向很多，在訪問的準備、進行、完成、下筆的過程中，隨時都在思考。包括：要思考對方為什麼要這樣做？這樣說？要思考如何口語表達、如何掌握文字。要思考事件的合理性與邏輯。要思考報導的後果，對社會的影響。太多事要思考，無法列舉完整。

明白訪問、聆聽、觀察、思考這四個能力後，成功的竅門無他，就是不斷擴展這四個能力，讓自己在每一個面相上，都能比過去做得更好。

擁有以上四個能力後，接著就是要請有興趣的人，在真實情境中展開訪談了。除了新聞記者會有較多的練習機會外，在當代傳播發達時代，我注意到更多民衆，因為想留下上一代的口述歷史，或是想保留更多的成長記憶，會希望自己可以成功訪問更多關鍵人物，以留下寶貴記錄。這時需要的技巧，正是訪談。如果能夠持續之以恆，我相信最後都能有深刻的作品產出。

在談論訪談比較重要的核心概念後，我想談一談一些較細節的提醒。第一個想討論的是訪談技巧。

## 訪談的基本要求與技巧

訪談時的基本要求包括：首先表明身分、要說明來意、要簡單扼要表達問題的意涵。接著，訪問者要能很快整理受訪者意見，如果要錄音／影，一定要得到對方同意。現在傳播工具非常進步，絕不能在對方不知情的情形下，使用隱藏式的錄音／影機，這些都是最基本的新聞倫理。

若能得到受訪者允許，適宜的傳播工具，可以協助訪問人達到更好的訪談效果。錄影機可以記錄所有影像，並進行數位典藏。錄音筆可以錄下所有談話內容，所有聲音都可數位典藏。平面攝影可以記錄受訪者不同的神情，與翻拍有價值的任何檔案文件。筆記在訪談時隨時記下自己的靈感，也請找一個安靜與不受打擾的訪談環境，才能讓訪談更可能成功。

雖說訪談技巧不是太高深的學問，但還是有一些可以留意與學習的方法。當一個訪問者希望訪談能夠成功，首先就需要訪問者在訪談時，要能把握時間，把重要問題問完。接著再從對方的回答中找出問題，再追問更有趣的面向。「追問」是訪談中很重要的一個技巧，我個人更是覺得，一個好的訪談者，一定要有追問的能力。而能夠追問問題的人，通常也是訪問更上層樓的表現。

訪談一般在受訪者提出問題後，對方會一一回答。在每一次受訪者回答後，訪問者可以做一些小歸納與受訪者討論，以檢驗自己是否聽



錯。同時，訪問者在提問時，問題儘量不要太複雜、太長，也請避免一次提出太多問題。

很重要的一點是，不是每一個人面對問題時，都能立刻回答，有些受訪者需要時間思考。這時，在對方思考時，請訪問者保持沈默，沈默有時可以讓受訪者說更多話。請受訪者留意，千萬不要認為訪問時不能有冷場。其實成功訪問的判準是受訪者真的說出有助於訪問主題的談話。其他不必太在意。

在受訪者談話時，要請訪問者認真聆聽，適時回饋，讓受訪者明白你（妳）真的聽懂他（她）說的話。專業的訪問者會很強調與受訪者的關係。這類關係包括信守承諾，答應的事一定做到。例如，受訪者說了一些話，但希望不要寫出來，如果訪問者給了承諾，就一定要做到。如果還是希望能得到受訪者能同意報導，就需要更多的說服、溝通。絕對不能答應的事，最後卻出爾反爾，導致更多紛爭出現。

同時，要真的理解受訪者的思路與說話內容，兩人、或兩人以上談話時，最好能使用對方常用的語言，也用對方習慣的說話方式來說話。同時，要隨時判斷受訪者的談話中，有哪些是關鍵內容、哪些較不重要。但有時候重點也會出現看法改變。還有，除了訪談外，也請同時記得要蒐集相關的檔案資料、照片等文件。有時受訪者也會提出更好的建議，所以可以一起討論。

至於有哪些內容需要記錄，這要依主題可確定。請在訪問時多發問，儘量問任何想問的問題，不要不好意思。否則等到訪問結束，才發

現很多問題沒談到，要再約訪可能更困難。其實，事前的資料閱讀可以幫助訪問者判斷訪談內容是否正確，並且和訪談內容相互驗證，也可了解受訪者所言是否真實。

## 訪談對訪問者影響深遠

在我的經驗中，訪談是很快樂的過程。我喜歡和不同的人談話，這讓我感覺到世界豐富的多樣性。也因為訪談，讓訪問者快速成長，又可以豐富訪問者的生命。訪問經驗愈多，個人對問題掌握能力愈強，也更具同理心，文章也會寫得更好，幾乎都是正向的功能。

對我來說，我深深記得一些受訪者對我的深遠影響。感謝無數人願意無酬接受採訪。他們之所以願意，是因為願意參與公共議題的討論、與社會分享人生經驗。或許，他們也希望自己的聲音可以被聽見。

一個成功的訪問，讓我興奮一輩子。一個失敗的訪問，也會讓我懊惱許久。訪問是我生活、工作中很重要的一部分，也是啓發我不斷成長的重要因素。

我喜歡訪問，目前還樂在其中。



# 公共圖書館大未來

## 新社會、新思維、新溝通 --鐵血柔情、恩威並重

王淑俐

文化大學、世新大學、臺灣科技大學及政治大學等兼任教授

前兩天，我有一門「社會心理學」課程新開班，第一次上課時我問學員：「哪種人對人最友善？」他們回答個性好、脾氣好、喜歡交朋友……等，我說：「是曾經或正遭受到歧視的人。」他們不解，我說：「被歧視而受過傷的人，他們對於接納與尊重特別珍惜，還會回報以更多的友善。」

我之所以如此回答，是因為最近參加了「同志熱線聯盟」的感恩晚會，在會場上充分感受到環繞其中的友善氣氛。他們知道這個場合都是能夠了解同志的自己人，或是願意開放心胸去努力了解同志的好朋友，所以身心感到特別放鬆與愉悅。

為什麼有人會歧視同志，認為同性戀是錯誤甚至不正常或罪惡？為什麼不願意多了解同志一些？因偏見而造成歧視，偏見則來自不科學的主觀與誤解。以為自己的族群比較好，為確保自己的信念與地位，貶低或排斥其他族群。

晚會後的兩天，我不僅看完當天附贈的專書《佳節（家結）愉快--十二個月的同志子女出櫃故事》，也看了書內介紹的相關電影--海南雞



飯、面子。愈看愈覺得感慨，「同理心」--將心比心、感同身受--遠比我們想像的困難許多。因為我們不是同志，難以理解「出櫃」的困難，尤其是同志擔心向家人出櫃（特別是父母）後引起的衝擊。對於出櫃他們「既期待又怕受傷害」，一方面希望能得到家人的支持，原本的親情不致因此減損。另一方面又怕真實情況是父母不能接受，甚至強迫他們「改回來」，否則斷絕親子關係。但這根本不是自由意志所能決定的事，「改回來」的結果就是失去自我，這令同志感到左右為難、痛苦萬分。

### 人際關係的新思維

幸好，絕大多數的同志出櫃後，他們的家人不論最初再怎麼不能接受，最後因為愛的力量，終能戰勝一切、克服障礙。家人願意改變想法、學習新觀念，才得以修復親子關係，使彼此更親密。

一般人際關係雖不致達到偏見與歧視，仍因自我封閉、不接受其他意見而製造許多不必要的紛爭。以我身為大學老師來說，面對民主社會中成長的學生，他們的特質是有主見且勇於表達，包括對教學的意見（每學期之「教學意見調查」）。這的確改變了師生關係，現代的大學教授不可再期待學生必須適應老師的教法、對教學內容全盤接收。只要學生說得有理，老師也應給予尊重而調整自己的教法與內容。若一味抗拒、不肯了解學生的思維，則會形成師生對立與衝突。

如今身為子女、學生、媳婦、妻子、下屬、晚輩、民衆等，已不願再唯命是從，而會設法突破現況。於是父母、老師、婆婆、丈夫、上司、前輩、公職人員（或官員）雖對昔日下位者的順從轉為直言與反抗而苦惱，但一味壓制會是好方法嗎？

以夫妻關係來說，最近有位畢業多年、已結婚生子的女學生來電，因為公婆生病而被要求停止進修與工作，回家專心照顧公婆（還包含家務事及照顧幼兒）。我的學生向丈夫表示希望能繼續工作與進修，改為請外傭來專職照顧公婆，但遭到丈夫否決，因為丈夫認為由自己人照顧比較好。強迫妻子照著丈夫的意思做、沒得商量，這樣會否傷了情份？

以婆媳關係來說，若婆婆「規定」媳婦要與公婆同住、每天要做飯給家人吃、應以照顧兒女及丈夫為天職、不要有事業野心、丈夫未升遷之前自己不得升遷（要顧慮丈夫的面子）、要如何教養孩子等，若有異議即不是好媳婦，這樣的規定合理嗎？

這些昔日的溝通舊觀念如：逆來順受、能忍自安、犧牲小我以成全大我、家醜不可外揚等，到今天仍然存在。但因被強迫或犧牲者心有不甘、試圖反抗以爭取個人幸福，在「上位者」則加強壓制行為，引發出更多的人際衝突。有個女學生說，因為她與婆婆相處不睦，好不容易才搬出來住；而今懷孕了，婆婆卻堅持要他們搬回去住，認為對產婦及未來孫子較好。丈夫未與她商量，即已答應婆婆。她一想到這件事就掉眼淚，這樣對胎教不好吧！孩子未出生她已與丈夫爭吵，將來真不知會變成怎樣（包括婆媳之間）；孩子在母親不快樂、父母失和的環境中成



長，真的比較好嗎？

由上述例子可見，若不能改變溝通的思維，就不能有滿意的人際關係，也會波及其他人（如：子女）的幸福。幸好，已有愈來愈多的婆婆願意擺脫「媳婦熬成婆」的舊思維，「媳婦不想跟我們住，我能了解啦！我自己以前也不喜歡跟長輩住。」其他如上司與下屬之間、政府官員與民衆之間也是如此，要改變「服從領導」或「安份守己」等舊思維，否則很難接受他們「犯上」的言行。

人際關係的新思維是：不要迴避問題或不准別人發言，「衝突」（個人內在或人際之間）不是壞事，而是改變的契機以及危機發生的預警。所以，真正重要的不是維護自己的權威與面子，而是尋求長治久安之道，創造「多贏」（不只是雙贏而已）的局面。

最近、最強而有力的例子是高雄氣爆罹難者自救會的會長陳冠榮所說：「放下很難，但不想三敗俱傷。」（2014年8月10日，蘇郁涵，聯合報，A3版）陳冠榮花了一整天時間，勸說自救會其他廿九名成員，希望大家能「放下」，撤回對李長榮化工的假扣押。因為，若榮化因假扣押資金運轉困難而倒閉，結果只是「三敗俱傷」：結束一家公司、靠榮化生活的上千名員工失業、罹難者家屬要不到賠償金。

### 人際相處的新智慧

人際相處的成功之道，與其靠技巧不如靠智慧。但智慧無法以考試

來具體衡量，而是自己的用心與行動。「愛·醫藥·奇蹟」（邵虞譯，遠流出版）一書作者伯尼·西格爾（Bernie S. Siegel）說，他在行醫二十年後，覺得壓力已榨乾了他與生俱來的同情心，自己只是在扮演機械化的救生者角色。做為醫生最重要的是必須隨時給予病人希望，即使看來似乎是最後的時刻也不例外，病人需要有人說：「支持下去，你可以過得了關的，我們會幫助您。」這樣的態度對病人影響極大，即使在死亡來臨時也幫得上忙。

利·維瑟爾（Elie Wiesel，羅馬尼亞裔猶太人，1986年諾貝爾和平獎得主）說：「愛的相反不是恨，而是冷漠」（The opposite of love is not hate, it's indifference.）。我國自古以來的教育過於強調「求功名」，所謂「書中自有顏如玉，書中自有黃金屋」；結果使人變得「貪得無厭」，只操心自己擁有的還不足，卻不願與人分享。自私的人只關心自己，對別人漠不關心。這樣的人就算成功，也只是自己豐衣足食，對於缺乏的人卻沒有同理心，不會伸出援手。

伏爾泰：「我可以不同意你的看法，但我誓死維護你發言的權利。」溝通的舊觀念是不准許別人反抗或說不一樣的意見，包括「忠言逆耳」。正確的做法是開放心胸（open minded），肯聽以及聽完不同的意見，讓彼此真正的交流，使雙方都有互相影響或調整的機會。林肯說：「三緘其口，讓人以為是個傻瓜，勝過快人快語，教人一眼看穿。」就是希望我們「多聽少說」，「傾聽」為溝通技巧之首。

證嚴法師說：「心地再好，嘴巴、脾氣不好，仍不算好人。」德



雷莎修女也說：「人最大的缺點--壞脾氣。」有太多人不注意自己的措詞，「任性」的說出一些其實只適合自己的言論，卻用來教訓甚至貶損別人，還自以為正義。不論在工作上或面對家人，都不應以言語傷人。例如2013年3月一則受到矚目的社會新聞，某博士候選人返鄉開雞排店，郭台銘批評他浪費教育資源。後來才發現還有其他感人及具有啟發性的地方，原來這位博士生的老婆堅持與他離婚，並帶走三個兒子，因為老婆覺得他「說話傷人不是傷到皮、肉，是傷到骨。」

這位雞排博士生從小讀資優班，順利考上明星高中、頂尖大學，變得越來越自負。讀法律系後更成了鬥雞，他說：「口才變得更好，卻不是用來溝通，而是好辯，一開口就要找出對方的漏洞、講到贏。」經過妻離子散的重大挫敗，他才明白自己其實「不會溝通」。為了學習溝通，他去當房屋仲介、參加教會活動以及賣雞排。客人都說他很親切，朋友也說他比以前友善多了，就連向來怕他的大兒子都說爸爸變好了，可見他透徹懂了溝通的道理。

有些人對人很冷淡（不打招呼）、表情冷酷（沒有笑容）、不注重禮貌（措詞隨性），讓人與他接觸時渾身不舒服。Cheers--快樂工作人雜誌提出「2011新顯學」--「好人也要懂心機」，許書揚說：「一個成功的職場工作者，又有所謂的『善良心機』，簡單的說就是要眼利、心細、嘴甜。」吳若權說：「對工作者來說，做人甚至已經成為做事的一部分。…辦公室的工作通常都需要橫向的人際聯繫，更應該把對人的態度放入工作的一部分。」不尊重別人、不注重別人感受的人，就算能力

再強，也會使人產生反感。

所以，臺灣大學前校長李嗣滄才會對我國第一學府的畢業生殷殷叮嚀：「你的態度決定你未來的高度，要謙虛、敬業、不諉過、守時、處處為人著想。」千萬不要心高氣傲、眼高於頂，以致於對人不耐煩、不體貼、不親切、得理不饒人。星雲大師說：「和諧走到哪裡，成功、財富、平安都跟著來。」為了求和諧，要和顏悅色、措詞委婉、寬容退讓，不能以自己的聰明才智來看輕或欺負別人。

郭台銘的經營成功之道在「魔鬼藏在細節中」，所以細節處絕不馬虎。其實人際相處也一樣要注意細節，漫不經心即會「因小失大」。天使也藏在細節中，小兵也能立大功。

## 人際溝通的新技巧

將新思維與新智慧融入成為溝通的新技巧，我們會愈來愈有能力及心情幫助別人，別人也會樂意配合或與我們合作。溝通的新技巧如下：

### 1.專業形象與個人品牌：

\* 禮貌與尊重：這是指說話時要「好聲好氣」（可與「保持笑容」相搭配），以及「多說好話」；除了常說「請、謝謝、對不起、麻煩您了」之外，還要多說關心、讚美、鼓勵、感謝別人的好話，也就是「心要細、嘴巴要甜、眼睛要利」的具體展現與良好習慣，尤其要謙虛或不卑不亢。



\* 穿著得體及聲音動聽：我們不可「以貌取人」，但卻不要忘了外表對別人的吸引力；所以要注重穿著的整潔、大方、富於變化。音色儘管是天生的，還是要注意細節，如是否輕聲細語、語氣柔和，不可口氣很衝或生硬（好像在生氣）。

\* 熱心與體貼：這是指願意多為上司、同事、服務對象著想及幫助他們（舉一反三、物超所值），保持工作與服務的高品質。使他們充分感受到你的善意與溫暖，這也是你敬業與負責的態度。

### 2. 建立關係團隊精神：

\* 以團體共識為主要奮鬥目標：團隊工作時最重要的是減少或縮小自我，認同或融入你工作的機構。若對所屬機構或團隊某些規範或要求不滿時，應找適當時機及適當的人請教，千萬不要一直抱怨或背後批評。

\* 與人共同搭檔使任務完成到最好的地步：不要過於計較或挑選搭檔，要設法適應不同風格的工作夥伴。與搭檔意見不合時不要隱瞞或拖延，而應儘快有效協商。不要比較誰做得多或少，而是以做到最好為目標。

\* 多參與可增進人際互動的團隊活動：主動與人打招呼、為人服務，多與人互動及幫助別人。不要變成如五月天的歌曲「終結孤單」（詞曲：阿信）所唱的：「約你你說不來，來了你又不high，大家開開心心出來玩，你只埋頭吃飯。如果你的孤單，只是你的習慣，一直把你自己鎖起來，實在太不應該。」

### 3.情緒控制與衝突處理：

\* 避免將情緒掛在臉上：要有自己的多重舒壓管道，千萬不可遷怒於人。要注意自己的臉部表情，那是藏不住內心秘密的外在肢體語言，不要養成表情僵硬、吝於笑容的壞習慣。

\* 難纏的人物更要以同理心去了解：不要只與喜歡或熟悉的人來往，停留在「人際舒適圈」中。如此容易「固著」於某種溝通模式，遇到「意料之外」的狀況時即束手無策。

\* 儘量減少人際紛爭：注意說話的分寸，千萬不可口出惡言或信口開河。多以正向言語代替負向言語，如：以鼓勵代替挑剔、以建議代替批評，避免不必要的人際困擾。不要忽視人際裂痕的影響，認錯與讓步是修復關係的基石。

### 4.社會支持系統或經營人脈

美國經理人網絡公司(Executive Networks Inc.)執行長暨《NQ人脈投資法則》(2008, 麥格羅希爾出版)一書作者麥可·度沃斯(Michael Dulworth)提出「人脈智商」(Networking Quotient, NQ)的重要概念，人脈包括：個人人脈、專業人脈、虛擬人脈。人脈並非只有知心好友，如果如此則人脈過於單薄。人脈應擴及不同產業、背景及興趣，多結交積極、有獨特及前瞻性想法的人。建立及經營人脈的具體方法如下：

\* 後續聯絡：與人第一次見面後，要做後續聯絡；每隔一段時間就要和他人聯繫一次。最基本的連絡是未接到的電話要儘快回電，回復電子郵件的速度也要加快。



\* 儘量與他人親自會面：人脈不僅是認識而已，還要使關係更親密；除了靠網路及電話連絡外，更有效的是親自見面、多談話與分享（包括物質上）。要願意多花時間來維持人脈，多與人互動並增加新人脈。

\* 經常幫助你的人脈：你幫忙愈多的人，愈是你的人脈。如「有形的翅膀」這首歌（詞曲：吳青峰，演唱：張韶涵）：「你的力量確是我身上真實的飛翔，帶著我抵擋曾受過的傷，……我們是彼此有形的翅膀，學著更堅強。」

溝通不良的痛苦如「口是心非」這首歌（詞曲及演唱：張雨生）：「晴天霹靂，你絕情的放手，在我最需要你的時候。於是愛恨交錯人消瘦，怕是怕這些苦沒來由。」溝通有障礙時所遭遇的痛苦，其實大都是「沒來由」或沒必要的。盼望大家能主動更新溝通的思維、智慧與技巧，創造自己及週遭人更好的世界。



# 附 錄



# 國立公共資訊圖書館

## 「103年公共圖書館經營管理人才培訓總計畫」

壹、依據：本館103年度施政計畫

貳、計畫目標

- 一、加強館員基本專業知能，以提升圖書館服務品質，達成公共圖書館永續經營的目標。
- 二、增進館員策劃行銷的知識與技能，以活化公共圖書館功能，使圖書館資源發揮最大效益。
- 三、加強縣市文化局（處）圖書館輔導所屬鄉鎮圖書館所需知能及實務訓練。

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

肆、執行策略及方式



本計畫培訓對象包含公共圖書館館員、館長各縣市文化(教育)局(處)輔導業務科長，為提升專業知能，課程規劃主要依據圖書館員基本專業能力指標(詳見計畫說明附表)，以及各公共圖書館期能強化之主題方向進行課程發展與規劃，再輔以當年度趨勢服務主題(包含教育部樂齡學習及文化部國民記憶庫—臺灣故事島計畫)，以及為主管人員量身訂做之創新經營課程，進行分層分期授課培訓，全程參與者發給證書，並將課程講義印製教材供運用參考。

## 一、103年公共圖書館趨勢服務專題研習-樂齡讀者服務(館員及館長班)

(一) 辦理時間：預訂6-11月。(每場次以1天為原則)

(二) 辦理方式：全國分3區(北中南)，共計辦理5場次研習(含2場次實地觀摩及實作，每場次以1天為原則)，課程規劃包含增進館員樂齡服務專業知能的核心理論課程，以及樂齡服務規劃實作及觀摩，期能促使公共圖書館重視樂齡服務議題，引導樂齡族利用各項圖書館資源，享受更樂活的人生。

(三) 研習對象：縣市文化局及鄉鎮(市、區)圖書館館員。

(四) 課程主題與規劃：

### 樂齡服務核心理論課程(共3場次)

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
認識樂齡族群的心理與資訊需求	二 7	2.5	透過瞭解樂齡讀者的心理、生理及資訊需求，可妥善規劃樂齡服務與活動。
	瞭解、評估並回應多元化使用者需求與資訊尋求行為		

圖書館樂齡讀者活動規劃	二 8	1.5	使同道瞭解在地資源，設計與樂齡讀者能配合之活動方案。
	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源		
圖書館樂齡區的規劃與經營	二 8	2	瞭解如何進行樂齡專區或專屬服務之整體規劃與後續經營執行。
	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源		
	七 6 具備良好的企劃與專案管理能力		

**樂齡服務實地觀摩與實作(共2場次)(限制已報名理論課程者參與)**

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
參觀圖書館樂齡區(含本館樂齡故事館)	二 8	1	實際至圖書館樂齡區示範點進行觀摩學習。
	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源		
圖書館辦理樂齡活動的經驗分享	二 8	2	圖書館樂齡活動優秀案例分享及討論
	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源		
樂齡區規劃實作與交流	二 8	3	藉由分組腦力激盪進行樂齡區服務與活動的實際規劃發想，再透過討論交流提升規劃可行性
	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源		

**二、103年公共圖書館經營管理研習(館員及館長班)**

(一) 辦理時間：預訂6-10月。(每場次以1天為原則)

(二) 辦理方式：共計辦理6場次5種不同主題研習，課程規劃包含故事行銷、閱讀推廣創新行銷、溝通與衝突管理、專案管理與計畫書撰寫及多媒體創意行銷五大主題，以期能增進基層館員圖



書館經營管理之相關知識與實務技能，使圖書館終身學習資源利用發揮最大效益。

(三)研習對象：縣市文化局及鄉鎮(市、區)圖書館館員。

(四)課程主題與規劃：

### 主題一：故事行銷(配合臺灣故事島計畫)

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
故事行銷的原理與策略	七 3	2.5	如何運用故事讓行銷錦上添花，瞭解故事行銷的原理，以及運用於圖書館服務的策略。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		
故事行銷的成功關鍵及案例解析	七 3	2	瞭解故事行銷的成功關鍵，並藉由實際案例分析說明。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		
圖書館故事行銷實作演練	七 3	1.5	透過分組討論方式進行圖書館故事行銷的實作演練。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		

## 主題二：閱讀推廣創新行銷

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
圖書館創意閱讀推廣活動規劃	七 5	2.5	瞭解創意閱讀活動的理念，及如何規劃圖書館創意閱讀活動。
	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務		
圖書館面對不同族群讀者的創新行銷策略	七 3	2.5	具備創新行銷的概念與策略，並可針對不同族群讀者規劃分眾之行銷策略。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		
閱讀志工的培訓與經營	七 8	1	瞭解如何規劃閱讀志工的培訓課程及持續經營的方法。
	具備有效的人事業務和人力資源發展之能力		

## 主題三：溝通與衝突管理

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
人際關係應對與溝通技巧	一 6	1.5	瞭解人際關係的建立與維持，掌握溝通模式及良好的溝通技巧。
	有效率的溝通技巧		
讀者抱怨及衝突事件處理策略	二 3	1.5	建立讀者抱怨處理作業流程，了解影響溝通效能的因素，並能有效排除障礙因素。
	具備處理讀者申訴或抱怨之溝通與因應能力		
圖書館衝突管理的方法與模式	七 1	1.5	瞭解衝突的原因與類型，介紹衝突管理的方法與模式，以及各種衝突處理策略及其適用情境。
	具備危機處理能力，以良好的臨場反應有效地解決問題		



圖書館衝突管理 實例討論及演練	七 1	2	針對圖書館常見的衝突原因與實例，運用溝通技巧及衝突管理的概念進行實地討論及演練
	具備危機處理能力，以良好的臨場反應有效地解決問題		

## 主題四：專案管理與計畫書撰寫

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
專案規劃與計畫書撰寫	七 6	2.5	瞭解專案計畫書撰寫方法、流程及要點，以及如何訂定專案目標、進度及預算等，以利進行良好的專案管理。
	具備良好的企劃與專案管理能力		
圖書館專案策略分析	七 6	1.5	瞭解專案策略規劃的步驟、工具與方法，並藉由個案分析說明專案實際運作概況。
	具備良好的企劃與專案管理能力		
圖書館專案的成本與績效管理	七 2	2	瞭解專案成本預估及績效評估的概念，並介紹專案成本與績效管理的相關方法與工具。
	具備評估圖書館服務和績效的概念與方法		
	七 7		
	瞭解圖書館規劃與預算編製的原理，具備良好的財務管理能力		

## 主題五：多媒體創意行銷(配合臺灣故事島計畫)(預計2場次)

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
創意、故事與行銷－挖掘重要的民間記憶與故事腳本製作	七 3	1.5	瞭解保存民間記憶的重要性，並可善用地方資源挖掘重要的民間記憶並加以包裝行銷，進而整合於圖書館服務。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		

數位資源與創用 CC 之應用	五 1	1.5	介紹創用 CC 之概念，以及圖書館與網路上數位資源如何應用於圖書館服務。
	有效使用資源、圖書館服務相關的資訊技術		
運用多媒體工具 及媒介進行創意 行銷	七 3	1.5	介紹目前常用的多媒體工具及媒介，如 Youtube 及 Facebook 等，並瞭解如何善用多媒體媒介進行創意行銷。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		
數位影像剪輯與 製作	五 7	2	介紹資訊工具、數位影像剪輯與製作的基本概念及操作，並可進行圖書館所需多媒體內容之編輯製作。
	具備圖書館實務資訊科技的開發能力，包含建置專業知識入口網站、平台技術的發展、多媒體設計、程式設計能力等		

### 三、103年公共圖書館卓越領導研習(科長班)

- (一) 辦理時間：預訂8月。(1場次，以2天為原則)
- (二) 辦理方式：課程規劃以創新經營為主軸，促使縣市文化局(圖書館)主管業務人員具備創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) 研習對象：縣市文化局或教育局(處)圖書館科長及相關承辦人員。



## (四) 課程主題與規劃：

課程主題	對應之核心能力	時數	規劃說明
創新經營與管理	七 5	2.5	引領同道擴展組織經營及管理的方法、觀念與眼界。
	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務		
服務創新	二 8	2	藉由認識服務業的顧客服務及創新做法，以期能啟迪圖書館服務，並對提升讀者服務滿意度有所助益。
	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源		
圖書館空間創新	七 5	1.5	介紹圖書館建築設計與規劃之重要原則，及空間改造的問題、成功要素等，並分享優質設計或改造案例。
	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務		
行銷創新	七 3	1.5	引介業界創意行銷的新觀念及做法，以提升圖書館各項服務的行銷效果。
	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法		
溝通創新	一 6	1.5	瞭解良好的溝通與應對技巧是提供優質服務的重要關鍵，並藉此提升讀者服務的滿意度。
	有效率之溝通技巧		
	二 4		
	瞭解和使用者互動的方法，以提供適當地諮詢、調解和指導使用知識和資訊		

科技創新	五 4 瞭解新興科技的原則與技術，以改進與應用	1.5	介紹創新技術與科技的應用，並瞭解新型態載體與軟體應用於圖書館的可行性。
	七 5 具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務		
圖書館創新服務經驗分享	七 5 具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務	2	介紹本館推展的創新服務，並分享創新服務的理念暨實際執行經驗。

四、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。

五、執行期程：

步驟	年月	103 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	辦理活動										
5	成果彙整										
6	經費核銷										
7	人才培訓教材編印										

\* 將視實際執行情況調整時序

## 伍、辦理經費

- 一、經費來源：本館103年預算支應。
- 二、計算基準：依中央預算編製辦法。



## 陸、預期效果及效益

- 一、從培養公共圖書館創新多元服務機能中，展現全新地方閱讀文化風貌。
- 二、館員專業知能培訓，可轉型為「學習型圖書館」理念，推展至全國公共圖書館，有助整體發展，創造圖書館多元服務機能。
- 三、輔導公共圖書館服務回應社會需求，開展分齡分眾服務及推廣活動，預計本年度以樂齡服務為主軸，培訓後總計全國至少執行100場次以上樂齡服務及活動。
- 四、引領公共圖書館創新行銷模式，並以典藏故事，凸顯公共圖書館價值。
- 五、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。
- 六、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

## 「103年「閱讀推廣創新行銷研習」實施計畫

- 一、依據：本館「103年公共圖書館經營管理人才培訓實施計畫」辦理。
- 二、目的：增進圖書館員對族群行銷之專業規劃知能，瞭解閱讀志工之培訓及管理策略，並應用課程所學規劃閱讀活動或培訓青少年志工，以使圖書館資源發揮最大利用效益。
- 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：縣市文化局(處)及鄉鎮(市、區)圖書館從業人員。

請各縣市文化局(處)鼓勵未曾參加閱讀推廣創新行銷研習課程之館長及館員報名參加。
- 五、研習時間：103年6月23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(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6日止。(報名員額共80人，額滿截止)



## (二) 報名方式：

- 1、6月6日前由各縣市文化局(處)彙整資料，統一回傳報名表。
- 2、開課前本館將以E-mail通知報到時間。
- 3、報名完成後如因故屆時不能出席，請提前於6月17日前告知本館聯絡人取消或更換人員。

(三) 本案聯絡人：鄒湘瑛小姐 (電話：04-22625100 #1505；傳真：04-22629001；Email：p222@nlpi.edu.tw)

八、經費：由本館年度經費支出。

## 九、其他

- (一) 全程參與研習活動者發給證書。
- (二) 統一登錄公務人員終身學習入口網站，認證研習時數計6小時。
- (三) 請各參加學員服務機關核予公(差)假。
- (四) 研習期間主辦單位供膳，與會學員差旅費請向各服務機構報支。

## 十、課程表

103 年 6 月 23 日 (星期一)			
時間	課程內容	主講人或主持人	備註 (課程內容對應館員核心能力)
09:00~09:20	報到	輔導推廣科	
09:20~09:30	始業式	呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館	
09:30~12:00	愛上閱讀的 N 種可能	林宛儀主任 臺北市立明倫高中圖書館	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務
12:00~13:00	午餐暨交流	輔導推廣科	
13:00~15:30	10 個問題，設計一套適合你的行銷策略	薛良凱總監 普拉爵文創顧問團隊	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展，並具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法
15:30~15:40	休息交誼	輔導推廣科	
15:40~16:40	閱讀志工的培訓與經營	江錦雲老師 財團法人高雄市故事媽媽協會	具備有效的人事業務和人力資源發展之能力
16:40~17:00	綜合座談暨結業式	國立公共資訊圖書館	
17:00~		賦歸	

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。



## 103年「閱讀推廣創新行銷」研習報名表

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		
電子郵件				時數認證 (6小時)	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 公務人員研習入口網站登錄	
通訊地址	縣(市) 鄉(鎮區) 里 鄰 路 (街) 巷 弄					
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"/> 臺中高鐵站專車接駁(8:50 出發) <input type="checkbox"/> 自行前來					
研習日期 與 地 點	日期：103年6月23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)					
備 註	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請將報名表 e-mail：p222@nlpi.edu.tw；報名截止日期：103年6月6日(本案承辦人鄒湘瑛小姐，電話：04-22625100 #1505)。</li> <li>2. 研習期間主辦單位供膳，差旅費請向服務機構報支。</li> <li>3. 研習當天於臺中高鐵站 8:50 提供專車接駁服務，下午課程結束則接駁至高鐵站。</li> </ol>					

# 國立公共資訊圖書館 103年「故事行銷暨多媒體創意行 銷研習」實施計畫

一、依據：本館「103年公共圖書館經營管理人才培訓實施計畫」辦理。

二、目的：增進圖書館員公關與行銷能力，並藉由實際案例分析及實機操作，瞭解故事行銷的原理並具備多媒體與網路行銷圖書館服務的概念與方法。

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：縣市文化局及鄉鎮(市、區)圖書館從業人員(請各縣市文化局鼓勵館長及館員報名參加)。

五、研習場次、時間及地點：

場次別 (故事行銷)	日期	地點
第 1 場	6 月 30 日	國立公共資訊圖書館二樓 第一會議室
	(星期一)	(臺中市南區五權南路 100 號)



場次別 (多媒體創意行銷)	日期	地點
第 1 場	7 月 28 日	國立公共資訊圖書館二樓 數位學習教室
	(星期一)	(臺中市南區五權南路 100 號)
第 2 場	8 月 11 日	國立公共資訊圖書館二樓 數位學習教室
	(星期一)	(臺中市南區五權南路 100 號)

【各場次交通資訊，請上網瀏覽】

國立公共資訊圖書館 <http://www.nlpi.edu.tw/About/branch/newlibrary.htm>

## 六、報名作業

(一) 報名日期：即日起至6月13日止。

(二) 報名員額：

1. 故事行銷1場次，報名員額80人，額滿截止。
2. 多媒體創意行銷2場次；每場次報名員額40人，額滿截止。

(二) 報名方式：

1. 請於6月13日前由各縣市文化局(處)彙整資料統一回傳報名表。
2. 將於開課前以E-mail通知報到。
3. 報名完成後如因故屆時不能出席，報名故事行銷研習學員請提前於6月24日前，報名多媒體創意行銷研習學員請一律提前於7月21日前，告知本館聯絡人取消或更換人員。
4. 說故事行銷研習及多媒體創意行銷研習可同時報名參加，亦

可只報名說故事行銷研習，不可只報名多媒體創意行銷研習。

(三) 本案聯絡人：陳慧津小姐 (電話：04-22625100 #1512；傳真：04-22629001；Email：a13101@nipi.edu.tw)

八、經費：由本館年度經費支出。

九、其他

(一) 全程參與研習活動者發給證書。

(二) 統一登入公務人員終身學習入口網站，每場次認證研習時數計6小時。

(三) 參加學員請各服務機關給予公(差)假參加(主辦單位供膳)。

(四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。



## 十、「故事行銷研習」課程表

103年6月30日(星期一)				
時間	課程內容	規劃說明	講師人選	備註 (課程內容對應之核心能力)
09:00~09:20	報到		輔導推廣科	
09:20~09:30	始業式		呂春嬌館長(國立公共資訊圖書館)	
09:30~12:00	故事行銷的原理及策略	瞭解故事行銷的原理,以及運用於圖書館服務的策略。	蔡翼擎老師 實踐大學國際企業系助理教授	具備良好的公關與行銷能力
12:00~13:00	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:00~14:30	故事行銷的成功關鍵及案例解析	瞭解故事行銷的成功關鍵,並藉由實際案例分析說明。	盧建彰導演 學學文創講師,歷任奧美、智威湯遜廣告創意總監	促進合作關係和社群服務聯盟的發展
14:30~14:40	休息交誼		輔導推廣科	
14:40~16:40	圖書館故事行銷實作演練	透過分組討論方式進行圖書館故事行銷的實作演練。	同上	具備實體與網路行銷圖書館服務的概念與方法
16:40~17:00	綜合座談暨結業式		呂春嬌館長(國立公共資訊圖書館)	
17:00~	賦歸			

## 十一、「多媒體創意行銷研習」課程表

103年7月28日(星期一)、8月11日(星期一)				
時間	課程內容	規劃說明	講師人選	備註 (課程內容對應核心能力)
09:00~ 09:20	報到		輔導推廣科	
09:20~ 09:30	始業式		呂春嬌館長(國立公共資訊圖書館)	
09:30~ 12:00	訪談技巧與 實例分享 - 多媒體行銷 內容題材搜 集與保存	瞭解並善用地方資源，挖掘重要的民間記憶及文史並加以包裝行銷，進而整合於圖書館服務。	林照真 交通大學傳播與科技學系副教授；資深記者	促進合作關係和社群服務聯盟的發展。
12:00~ 13:00	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:00~ 16:30	數位影像製作及多媒體工具應用行銷實作演練	介紹目前常用的多媒體工具及媒介，如 Youtube 及 Facebook 等及數位影像剪輯與製作的基本概念，並瞭解如何善用多媒體媒介進行創意行銷。	劉滄碩老師 天長互動創意有限公司 創意總監	具備多媒體編輯及設計能力與利用多媒體及網路行銷圖書館的概念與方法。
16:30~ 17:00	綜合座談暨 結業式		呂春嬌館長(國立公共資訊圖書館)	
17:00~	賦歸			

十二、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。



103年「故事行銷暨多媒體創意行銷」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		
電子郵件				時數認證 (6小時)	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 公務人員研習入口網站登錄	
通訊地址	縣(市) 鄉(鎮區) 里 鄰 路 (街) 巷 弄					
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"/> 臺中高鐵站專車接駁(8:50 出發) <input type="checkbox"/> 自行前來					
研習日期 與 地 點	<input type="checkbox"/> 故事行銷研習：6月30日 <input type="checkbox"/> 多媒體創意行銷研習第1場次：7月28日 <input type="checkbox"/> 多媒體創意行銷研習第2場次：8月11日					
備 註	1. 請將報名表以電子郵件方式寄至 a13101@nlpi.edu.tw；報名截止日期：103年6月13日(本案承辦人陳慧津小姐，電話：04-22625100 #1512)。 2. 研習期間主辦單位供膳，差旅費請由所屬機構支應。 3. 研習當天於臺中高鐵站 8:50 提供接駁服務，下午課程結束將會有專車送學員至高鐵站。					

# 國立公共資訊圖書館 「公共圖書館閱讀環境改善計畫書 撰寫研習」實施計畫

- 一、依據：教育部103年公共圖書館閱讀環境與設備升級實施計畫。
- 二、目的：為使公共圖書館從業人員具備撰寫計畫書所需能力及空間改造規劃知能，俾能研提閱讀環境改善計畫，藉以建立讀者為本的閱讀環境，營造優質活發的閱讀氛圍。
- 三、辦理機關
  - (一) 指導機關：教育部
  - (二) 承辦機關：國立公共資訊圖書館
- 四、參加對象：公共圖書館人員，尤以未獲「教育部98-103年閱讀環境與設備升級實施計畫」環境案補助館優先報名。
- 五、研習時間：103年8月25日（星期一）
- 六、研習地點：國立公共資訊圖書館2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8月10日（星期日）止。(報名員額共80人，額滿截止。)
  - (二) 報名方式



## 公共圖書館大未來

1. 報名資料填妥後（詳附件報名表），請統一由各縣市以 E-MAIL 彙送本館本案聯絡人。
2. 本次研習認證研習時數計 6 小時，由本館統一登入公務人員終身學習入口網站。
3. 開課前將以 E-MAIL 通知報到。

(三) 本案聯絡人：賴怡靜小姐（TEL：(04) 2262-5100 分機 1511；E-MAIL：a13081@nlpi.edu.tw）。

八、其他：報名學員由所屬服務機關核給公（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。

### 九、課程表

103 年 8 月 25 日（星期一）		
時間	課程名稱	主講人／主持人
09：20-09：50	報到	國立公共資訊圖書館 輔導推廣科
09：50-10：00	始業式	國立公共資訊圖書館 呂館長春嬌
10：00-12：00	公共圖書館閱讀環境的改善與案例分享	薛委員茂松 「教育部閱讀環境與設備升級實施計畫」 輔導訪視小組委員
12：00-13：00	午餐休息交誼	國立公共資訊圖書館 輔導推廣科
13：00-15：00	公共圖書館閱讀環境案提案計畫書撰寫實務說明	薛委員茂松 「教育部閱讀環境與設備升級實施計畫」 輔導訪視小組委員
15：10-17：10	觀摩與交流	臺中市東區圖書館

十、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

## 十一、報名表：

**教育部103年閱讀環境與設備升級實施計畫**  
**「公共圖書館閱讀環境改善計畫書撰寫研習」報名表**

姓 名		性 別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
服務單位		出生日期	民國 年 月 日
時數認證 (6小時)		職 稱	
e - mail address		身分證字號	(供公務人員終身學習時數認證使用；如無須認證，則無庸填寫)
連絡電話	縣(市)	鄉(鎮區) 巷 弄	里 鄰 路(街)
用 餐	<input type="checkbox"/> 素食 <input type="checkbox"/> 葷食		
搭乘接駁車	<input type="checkbox"/> 於高鐵臺中站集合搭乘接駁車 <input type="checkbox"/> 自行前往		
研 習 日 期 與 地 點	<p>研習時間：103年8月25日(星期一)          研習地點：國立公共資訊圖書館2樓第一會議室          (地址：臺中市南區五權南路100號2樓；電話：04-22625100#1511)</p> <p>交通指南</p> <p>一、搭乘接駁車學員集合資訊</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 集合時間：當日上午9時20分(準時發車)。</li> <li>2. 集合地點：高鐵臺中站6號出口前。</li> </ol> <p>二、搭乘火車</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請於火車站正對面之臺中客運(需過馬路)搭乘35,82,101,102之臺中市公車。</li> <li>2. 請至「國立公共資訊圖書館」站下車，公車約每15分鐘一班，車程約8~15分鐘(持悠遊卡、臺灣通、ETC卡、一卡通可享8公里內免費搭乘公車)</li> </ol> <p>三、自行開車</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自國道1號中山高速公路北下或南上，至南屯交流道下，經五權西路右轉五權路，接五權南路至臺中高等法院對面即可到達。</li> <li>2. 本館有地下停車場可供停車。</li> </ol> <p>※如搭高鐵自行前來，請於高鐵站6號出號15月臺搭乘82、101公車至「國立公共資訊圖書館」站下。</p>		
備 註	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 報名表請由各縣市彙整後於報名截止次日以E-MAIL：a13081@nlpi.edu.tw傳送本館；報名截止日期：8月10日(星期日)(本案聯絡人賴怡靜小姐，Tel：04-22625100分機1511)。</li> <li>2. 報名學員由所屬服務機關核給公(差)假參加(主辦單位供膳)；差旅費用亦請依規定向所屬服務機關報支。</li> <li>3. 研習會場不供應紙杯，請自備環保杯。</li> </ol>		





# 國立公共資訊圖書館 103年「公共圖書館卓越領導研習- 科長班」實施計畫

- 一、依據：本館103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：宜蘭縣政府文化局
- 四、參加研習對象：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：103年9月15、16日(星期一、二)。
- 六、研習地點：宜蘭縣政府文化局第一會議室  
(地址:宜蘭市復興路二段101號)
- 七、報名作業
  - (一) 報名日期：即日起至8月25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，認證研習時數計12小時。

2、開課前本館將以電子郵件通知報到時間。

3、報名完成後如因故屆時不能出席，請提前於9月6日前告知本館聯絡人取消或更換人員。

(三) 本案聯絡人：鄒湘瑛小姐(Tel：(04) 2262-5100分機1505；  
E-mail：p222@nlpi.edu.tw)

八、經費：由本館年度預算支出。

九、其他

(一) 為增進研習效益，建議可先參閱附件各課程講師之推薦書單。

(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



103 年 9 月 15 日 (星期一)				
時間	課程內容	規劃說明	主講人或主持人	備註 (課程內容對應館員核心能力)
09:30~10:10	報到		輔導推廣科	
10:10~10:20	始業式		呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館	
10:20~12:10	行銷創新	引介業界創意行銷的新觀念及做法，以提升圖書館各項服務的行銷效果。	廖文福老師 全人文創事業有限公司 總經理	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展。
12:10~13:10	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:10~16:00	服務創新	藉由認識服務業的顧客服務及創新做法，以期能啟迪圖書館服務，並對提升讀者服務滿意度有所助益。	藍明鑑老師 福華飯店集團 專案顧問	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源。
16:00~17:40	參觀 - 宜蘭縣三星鄉立圖書館		宜蘭縣政府 文化局	
17:40~18:40	晚餐暨交流		輔導推廣科	
18:40~	明天見 ( 前住住宿旅館 )			

103 年 9 月 16 日 (星期二)				
時間	課程內容	規劃說明	主講人或主持人	備註 (課程內容對應館員核心能力)
08:30~09:00	報到		輔導推廣科	
09:00~12:00	創意思考 - 理論	引領同道擴展組織經營及管理的方法、觀念與眼界。	陳龍安老師 實踐大學企管系教授	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務。
12:00~13:00	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:00~15:40	創意思考 - 實務	藉由分組腦力激盪進行發想及實作，再透過討論及分享幫助學員理解實務運作。	同上	具備良好的企劃與懂得問題的界定與分析，具有提出解決方案的能力。
15:40~15:50	休息交誼		輔導推廣科	
15:50~16:20	綜合座談暨結業式		呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館	
16:20~	賦歸			

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。



## 103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 (6小時)	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 公務人員研習入口網站登錄	
通訊地址	縣（市） （街）		鄉（鎮區） 巷 弄		里 鄰	路 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	9月15日(星期一) <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
與會方式	<input type="checkbox"/> 9/15 臺鐵宜蘭站(後站) 搭接駁專車(9:50 出發) <input type="checkbox"/> 9/15 自行前往					
研習日期 與 地 點	日期：103年9月15、16日(星期一、二) 研習地點：宜蘭縣政府文化局第一會議室 (地址：宜蘭市復興路二段101號)					
備 註	1. 請將報名表 E-mail：p222@nlpi.edu.tw；報名截止日期： 8/25（本案承辦人鄒湘瑛小姐，Tel：04-22625100 分機 1505）。 2. 研習期間主辦單位提供餐宿，旅費請由服務機構支應。					

### 講師推薦書單

課程名稱	書名	作者	出版社	出版年
行銷創新	圖解行銷入門	大山秀一 著 沈文訓譯	商周	2010
服務創新	非比尋常的一天	沈方正	天下雜誌	2014
	讓顧客感動的服務	馬淵哲 / 南條惠著 張麗瓊譯	遠流	2006
創意思考	創意的 12 把金鑰匙	陳龍安	心理	2014

# 國立公共資訊圖書館

## 103年「公共圖書館趨勢服務專題研習-高齡讀者服務」實施計畫

- 一、依據：本館「103年公共圖書館經營管理人才培訓實施計畫」辦理。
- 二、目的：促使公共圖書館重視高齡服務議題，加強館員的高齡服務概念及理論基礎進而能引導高齡族利用各項圖書館資源，享受更樂活的人生。
- 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：縣市文化局及鄉鎮(市、區)圖書館從業人員(請各縣市文化局鼓勵館長及館員報名參加)。
- 五、研習場次、時間及地點：

本次研習採工作坊方式進行，計分核心理論及參訪實作兩梯次共5場次研習

梯次別	場次別	課程類別	日期	地點
第一梯次 (擇一參加)	第 1 場	核心理論課程	9 月 26 日 (星期五)	國立公共資訊圖書館
	第 2 場		10 月 3 日 (星期五)	高雄文學館
	第 3 場		10 月 31 日 (星期五)	臺北市立圖書館



第二梯次 (擇一參加)	第 1 場	實地觀摩與實 作課程	10 月 21 日 (星期二)	國立公共資訊 圖書館
	第 2 場		11 月 18 日 (星期二)	國立公共資訊 圖書館

## 六、報名作業

(一) 報名日期：即日起至 9 月 18 日止。

(二) 報名員額：每場次 60 人，額滿截止。

(三) 報名方式：

1. 請於 9 月 22 日前由各縣市文化局(處)彙整資料統一回傳報名表。
2. 將於開課前以 E-mail 通知報到。
3. 報名完成後如因故屆時不能出席，請提前於 9 月 24 日前，告知本館聯絡人取消或更換人員。
4. 核心理論課程及實地觀摩與實作課程可同時報名參加，亦可只報名核心理論課程，不可只報名實地觀摩與實作課程。

(四) 本案聯絡人：陳慧津小姐 (電話：04-22625100 #1512；傳真：04-22629001；Email：a13101@nlpi.edu.tw)

八、經費：由本館年度經費支出。

## 九、其他

- (一) 本課程講師推薦相關書籍清單如下，欲參加研習學員請務必先行參閱必讀書單。
- (二) 全程參與研習活動者發給證書。

(三) 統一登入公務人員終身學習入口網站，每場次認證研習時數計 6小時。

(四) 參加學員請各服務機關給予公(差)假參加(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、公共圖書館樂齡服務研習講師推薦書單

書名	作者	出版社	出版日期	必 / 選讀
遠見雜誌 2014年8月號 (封面主題：養得起的未來)	遠見·天下雜誌	遠見·天下雜誌	41852	必讀
社會老人學 II：社會取向	Nancy R. Hooyman、H. Asuman Kiyak/ 原著 譯者：黃久秦、白惠文、陳毓璟、李昆樺、周鈺翔、黃玟娟、劉立凡、梁翠梅、張江清、劉慧俐	華騰文化	41179	選讀
台灣老人社會工作	楊培珊、梅陳玉嬋	雙葉書廊	40441	選讀
老得好優雅	瓊·齊諦斯特 原文作者：Joan Chittister 譯者：唐勤	天下文化	40298	選讀
失智症照護指南 〔增訂&字體加大版〕	邱銘章、湯麗玉	原水	39941	選讀
社會老人學(舊版)	林歐黃英	五南	37622	選讀



## 十一、「103年公共圖書館高齡讀者服務研習-核心理論」課程表

103年9月26日(星期五)、10月3日(星期五)、10月31日(星期五)				
時間	課程內容	規劃說明	講師	備註 (課程內容 對應之核 心能力)
09:30~ 09:50	報到		國立公共資訊圖書館	
09:50~ 10:00	始業式		國立公共資訊圖書館	
10:00~ 12:00	邁向高齡化社會-高齡化社會現象之挑戰	使館員具備老化的生物、生理及心理理論及脈絡概念	黃松林教授 亞洲大學社 工系 (9月26日 及10月3 日場次) 楊培珊教授 臺灣大學社 會系 (10月31場 次)	瞭解、評估並回應多元讀者需求行為
12:00~ 13:00	午餐暨交流			
13:00~ 14:50	高齡化社會圖書資訊及社會資源之需求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 瞭解老人讀者的心理、生理及資訊需求</li> <li>2. 了解國內外公共圖書館樂齡服務概況</li> <li>3. 引導館員瞭解如何探查在地社區資源</li> </ol>	林珊如教授 臺灣大學圖 資系	評估新興發展,以設計和執行適當的服務或資源
14:50~ 15:00	休息交誼			
15:00~ 16:50	公共圖書館樂齡區的規劃與經營	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 了解圖書館硬體及軟體設施規劃如何符合老人服務之需求</li> <li>2. 具備樂齡館藏資源及設備設置之概念</li> <li>3. 具樂齡專區或專屬服務之整體規劃概念</li> </ol>	陳格理教授 東海大學建 築系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 評估新興發展,以設計和執行適當的服務或資源</li> <li>2. 具備良好的企劃與專案管理能力</li> </ol>
16:50~ 17:00	結業式		國立公共資訊圖書館	
17:00~	賦歸			

## 十二、「103年公共圖書館高齡讀者服務研習-實地觀摩與實作」課程表

103年10月21日(星期二)、11月18日(星期二)				
時間	課程內容	規劃說明	講師	備註 (課程內容對應 核心能力)
09:30~ 09:50	報到		國立公共資訊圖書館	
09:50~ 10:00	始業式		國立公共資訊圖書館	
10:00~ 12:00	參觀圖書館樂齡區	實際至圖書館樂齡區示範點進行觀摩學習	國資圖 多元服務科同仁	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源
12:00~ 13:00	午餐暨交流			
13:00~ 14:00	圖書館辦理樂齡活動的經驗分享	圖書館樂齡活動案例分享及討論並由專業講師解析評論案例	林珊如教授 臺灣大學圖資系	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源
14:00~ 14:10	休息交誼			
14:10~ 16:40	樂齡區規劃實作與交流	藉由講師帶領分組腦力激盪進行樂齡區服務與活動的實際規劃發想，再透過討論交流提升規劃可行性	陳格理教授 東海大學建築系 林珊如教授 臺灣大學圖資系 (10月21日場次) 吳可久教授 臺北科技大學互動設計系 林珊如教授 臺灣大學圖資系 (11月18日場次)	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源
16:40~ 16:50	結業式		國立公共資訊圖書館	
16:50~	賦歸			

十三、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。



## 103年「公共圖書館高齡讀者服務」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		
電子郵件				時數認證	<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） （街）		鄉（鎮區） 巷 弄		里 鄰	路 號 樓
連絡電話	公：		行動 電話			
用 餐	<input type="checkbox"/> 素食 <input type="checkbox"/> 葷食					
與會方式	<input type="checkbox"/> 臺中高鐵站交通接駁車 （9月26日、10月21日及11月18日場次提供） <input type="checkbox"/> 自行前往					
研習日期 與 地 點 (請勾選欲參 加之場次)	第一梯次 <input type="checkbox"/> 核心理論課程：9月26日 （上課地點：國立公共資訊圖書館） <input type="checkbox"/> 核心理論課程：10月3日（上課地點：高雄文學館） <input type="checkbox"/> 核心理論課程：10月31日 （上課地點：臺北市立圖書館）					
	第二梯次 <input type="checkbox"/> 實地觀摩與實作：10月21日 （上課地點：國立公共資訊圖書館） <input type="checkbox"/> 實地觀摩與實作：11月18日 （上課地點：國立公共資訊圖書館）					
備 註	1. 請將報名表以電子郵件方式寄至 <a href="mailto:a13101@nlpi.edu.tw">a13101@nlpi.edu.tw</a> ；報名截止日期：103年9月18日（本案承辦人陳慧津小姐，電話：04-22625100 #1512）。 2. 研習期間主辦單位供膳，差旅費請由所屬機構支應。 3. 學員與會交通狀況說明將於發送學員錄取通知信時一併通知。					





# 公共圖書館大未來

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

公共圖書館大未來 / 劉採琮等編輯. -- 初版. --  
臺中市：公共資訊圖書館, 民103.12  
面；公分. -- (國立公共資訊圖書館人才培  
訓教材；第12輯)  
ISBN 978-986-04-4004-1(平裝)  
1.公共圖書館 2.文集

026.07

103027288

公共圖書館人才培訓教材 第12輯

## 公共圖書館大未來

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臺中市南區五權南路100號

電 話：04-22625100

網 址：<http://www.nlpi.edu.tw>

發行人：呂春嬌

編輯小組：劉採琮、劉杏怡、鄒湘瑛、余玟靜、賴怡靜、陳慧津

設計印刷：旻瑜實業有限公司

地 址：台中市西屯區永昌三街48號

電 話：(04)2314-7806

初版日期：中華民國103年12月

I S B N：978-986-04-4004-1 (平裝)

G P N：1010303183

工 本 費：新台幣150元整

購買請洽政府出版品展售單位：

1.五南文化廣場 2.國家書店