

謝 詞

一個圖書館員獲贈「對國家建設有重大貢獻的傑出公務人員獎」，其意義不僅彰顯我國政府及社會對公共圖書館事業的重視，肯定圖書館的功能、貢獻及其對社會的影響，對全國的圖書館員更是一大鼓勵。此乃圖書館界前輩及同道共同努力的結果，謹以此書獻給默默耕耘的全國圖書館員。

孫運璿學術基金會頒贈八十八年度「對國家建設有重大貢獻的傑出公務人員獎」，並贊助出國專題研究，使筆者得以如願參訪歐美日等先進國家，對先進國家之公共圖書館營運管理、讀者服務、閱讀推廣及資訊建設有深入的了解，收穫豐富。

基金會徐董事長立德、孫董事震、夏董事漢民、李董事端玉及所有董事的肯定與指導，工作人員馬秘書、小姐的協助，謹致上最誠摯的敬意與謝意。

臺北市政府馬市長英九及教育局李局長錫津的支持與愛護，充分給予工作上發揮的空間及信任，使得經營圖書館的理念得以實現，衷心感謝。

教育部駐各地的文化組協助安排行程、住宿及交通事宜，減少行程上的不便，十分感謝。

臺北市立圖書館全體夥伴共同在圖書館的專業上及為民服務上持續的努力、不斷的創新、提升服務品質，充分發揮專業及團隊精神，才能將個人研究心得，在市圖具體實現，更進一步獲得行政院所頒全國行政機關為民服務品質獎、行政院院研考會推薦網站、教育部資訊教育績優團體、臺北市政府為民服務品質及推行社教有功團體等殊榮。

本書所參考資料乃是研究期間親赴各館參訪時所蒐集之珍貴資料，包括日本、美國、加拿大、芬蘭、瑞典等國公共圖書館之策略計畫、館藏政策、圖書館政策、服務措施等。這些資料得來不易，大部分並未出版，乃是赴各館前，先以信件，將需求告知對方，直至各館參觀時，當面索取。本書除撰文介紹外，部分政策文件係國內缺乏者，乃將這些資料逐一翻譯，編入附錄中。

本研究之目的，除希望增進臺北市立圖書館的經營管理及服務效能外，並希望藉由研究成果之專書出版，對國內比較圖書館學及國際圖書館學之研究有所助益，此外，對我國公共圖書館之經營者及實務工作者，當能提供非常珍貴之參考資料，對先進國家公共圖書館之各種政策及各項措施，有充分之了解，以作為我國圖書館事業發展之參考。

序 言

爲迎接二十一世紀終身學習時代及資訊社會的到來，臺北市積極投入各項文教建設，期能塑造一個文化氣息濃厚的國際大都會之際，臺北市立圖書館除在經營策略上，必須因應各年齡層民眾的學習需求外，亦應規劃具前瞻性的未來發展策略，並突破以往經營上的困境，使臺北市立圖書館不論在館藏資源、館舍設備或服務效能上，都能媲美世界著名之國際大都會的公共圖書館。因此本書擬就下列目的，探討先進國內的作法，以爲臺北市立圖書館改進服務及未來努力方向的參考：

- (一) 瞭解先進國家公共圖書館的經營策略、組織架構及服務品質管理，作爲臺北市立圖書館增進組織效能、加強營運管理及提昇服務品質之參考。
- (二) 瞭解先進國家爲民眾提供之終身學習資源與環境，作爲臺北市立圖書館辦理相關業務之參考，包括公共圖書館在培養民眾終身學習能力的具體措施、公共圖書館成人教育資源中心之經營方式及在配合民眾終身學習的作法。
- (三) 瞭解先進國家公共圖書館爲滿足銀髮族、一般成人、身體障礙人士及兒童等各年齡層民眾及各種讀者群之資訊需求，所提供之設備、服務及所採行之相關措施，以爲臺北市立圖書館提升服務效能之參考。
- (四) 瞭解先進國家公共圖書館在推廣閱讀風氣的作法，作爲臺北市立圖書館規劃相關活動之參考，包括公共圖書館在培養兒童閱讀興趣、增進兒童閱讀能力的具體措施、公共圖書館在推廣好書閱讀與建立學習型書香社會的作法及社區讀書會運作方式及可資借鏡之處。
- (五) 瞭解先進國家兒童圖書館之館舍建築設備、館藏類型與典藏方式、兒童閱讀指導及各種兒童服務內容，以爲臺北市立圖書館設置專門性兒童圖書資訊館之參考。
- (六) 瞭解先進國家公共圖書館之資訊及網路服務相關措施及服務，作爲臺北市立圖書館規劃電子圖書館及數位化服務之參考。

參訪圖書館

瑞典斯德哥爾摩(民國八十九年七月)

The Stockholm City Library
The Stockholm Adult Education Institute
The International Library
Kista Library

芬蘭赫爾辛基(民國八十九年七月)

Helsinki City Library/Main Library
Kallio Library
Cable Book Library
Ministry of Education (Councillor of Cultural Affairs)
Vikki Library
Itäkeskus Library
National Library(Helsinki University Library)
Library for the Visually Impaired

美國(民國八十九年七至八月)

紐約

Queens Borough Public Library
Flushing, Library
Langston Hughes Library
Elmhurst Branch Library
Oppenhusen Branch Library

巴爾的摩

Baltimore County Public Library

華盛頓特區

District of Columbia Public Library, Martin Luther King Memorial Library

馬里蘭州

Prince George's County Memorial Library System
Greenbelt Branch

波士頓

Boston Public Library
Brighton Branch Library

芝加哥

The Chicago Public Library, Harold Washington Library Center
Westmont Public Library, Illinois

西雅圖

Seattle Public Library
分館
Washington Center for the Book

舊金山

San Francisco Public Library
China Town Branch

聖荷西

San Jose Public Library
Biblioteac Latinoamericana Branch Library

日本(民國八十九年九月)

東京

東京都立中央圖書館 (Tokyo Metropolitan Central Library)
東京都立日比谷分館 (Tokyo Metropolitan Hibiya Library)
國立國會圖書館國際兒童圖書館 (The International Library of Children's
Literature, National Diet Library)

大阪

大阪市立中央圖書館 (Osaka City Central Library)
大阪市立旭圖書館
大阪府立中央圖書館 (Osaka Prefectural Central Library)
大阪國際兒童文學館 (International Institute for Children's Literature, Osaka)

橫濱

橫濱市立中央圖書館 (Yokohama City Central Library)
橫濱市立都筑圖書館

加拿大(民國九十年八月)

溫哥華

Vancouver Public Library

附錄 歐美公共圖書館策略計劃

一、馬利蘭州蒙郡公共圖書館 (Montgomery County Public Libraries) 策略計畫

資料來源: Department of Public Libraries, Montgomery County Government, **Creating a Vision for the Future: Strategic Plan for Public Libraries in Montgomery County, MD FY 1996-2001**. Rockville, Maryland: Montgomery County Department of Public Libraries, 1995

(一) 規劃過程(The Planning Process) p.34

1 規劃的原因

長期規劃提供圖書館一個機會，檢視顧客需求及可獲得的資源，並且以檢視結果所獲得的資料為基礎來做決策，提供居民想要及需要的資源和資料之有效查詢是本策略計畫的意圖。

2 參與規劃者

自 1993 年 11 月，超過 200 位工作人員及居民主動(積極)投入(參與)規劃作業。另外，將近 500 位工作人員及居民參加「未來論壇 (Forum on the Future)」活動，大力鼓勵工作人員參加，以開創未來圖書館為蒙郡居民服務的願景及任務。

3 民眾的參與方式

- (1)指導委員會 (Steering Committee)：由 10 個人組成，其中 6 位工作人員，4 位大眾代表。委員會之任務在於訂定方向，執行主要規劃工作，並協助起草、審閱及修正計畫。
- (2)館員意見調查 (Staff Opinion Survey)：1993 年 11 月，開始進行規劃時，調查館員對三個基本問題的看法：A.計畫必須提到(強調)什麼議題，B.我們做得最好的三件事，C.我們必須注意的三件事是什麼。
- (3)舉辦「未來論壇 (Forum on the Future)」活動：1994 年 2 月，舉辦 3 場論壇，讓民眾在規劃過程中參與規劃，由圖書館方針演說人，亦是 Atlanta Fulton Public Library 館長對 500 名社區民眾及館員演講。
- (4)徵求願景 (Vision Retreats)：在二月及三月各舉辦一場兩天的「Vision Retreats」，由館員及社會大眾參加，目的在於草擬策略計畫中的願景宣言；另外，有三個半天的活動分別由 4 至 11 年級兒童參加，以徵詢其對未來願景的看法。
- (5)工作小組 (Task Teams)：超過 120 位的參與者，分為 12 個工作小組，分別負

責不同的規劃工作。12 個工作小組的報告中，如提出共同的論題及方向，則列入策略方向中。工作小組主要針對圖書館的重要任務（資訊及學習支援中心、兒童支援中心、通俗興趣中心及對機關團體任務）、對尚未利用圖書館的民眾提供的推廣服務（多元文化推廣、特殊讀者(身心障礙者)服務及民眾基本素養）、組織架構及如何傳遞服務(設備及服務傳遞架構)、全部民眾查詢圖書館及其他地方資源計畫(全郡資訊聯繫 County Information Connection) 及特殊工作項目(任務、價值及核心群體)進行規劃。

(6)審查過程 (Review Process)：第一版草案由工作人員、工作小組參與者及圖書館委員會 (Library Board) 在 1994 年 8 月開會審視，並依會議決議繼續修正。修正後的版本再由四次公眾論壇約 100 人審查，所有意見均被一一檢視過，最後的版本再由圖書館委員會審查，以確定優先順序及建議修正項目，最後由圖書館委員會在 1994 年 12 月定稿。

(二)使用者需求調查及評量 (p.35)

為評量及瞭解顧客需求，館方採用好幾種方法，每項調查都提供了社區的相關資料，雖非全貌，但對社區整體及顧客需求之了解都有貢獻。另外，除了以下所列者外，為了策略計畫的訂定，很多其他相關資料也都由指導委員會及其他參與計畫者採用，包括 1990 年人口統計資料、蒙郡政府規劃部門的人口預測資料、the County Government 1994 Citizen/Household Survey 調查結果、家庭資源部門的報告等等。蒙郡公共圖書館嘗試下列新方法來評量顧客需求及評估圖書館未來服務。

1.社區檔案 (Community Profile)

1994 年 12 月開始準備，2 月更新，這項調查可以了解蒙郡的人口結構、收入、學校、商業發展、交通、通訊、蒙郡政府服務等。

2.社區資訊需求評估調查 (Community Information Needs Assessment Survey)

此項電話調查在 1994 年 4 月舉行，由馬里蘭大學調查研究中心進行(the Survey Research Center at the University of Maryland)，以決定蒙郡居民的資訊需求，調查進行前，先行測試問卷，調查時依照確認的工業標準，並盡量減少所有資料的偏差。

3.圖書館使用者調查 (Library User Survey)

工作人員參考圖書館委員會的意見，設計了一份問題，在 1994 年 3 月份，發給圖書館使用者填寫，每館 400 位，目的是了解目前顧客利用那些服務、希望未來圖書館提供什麼服務，並促銷某些現有的服務。

4.圖書館任務優先順序 (Library Role Prioritization)

圖書館顧問會議(the Library Advisory Committees)、圖書館之友(Friends of the Library)及工作人員被要求依照八項圖書館傳統任務之重要性列出優先順序，目的在協助訂出圖書館服務的優先順序，給予每項任務相關的重要性，以便進行規劃。

5.重點讀者群(Focus Groups)

決定 5 種重點讀者群，以決定特定群體的要求，指導委員會認為在其他的評量工具無法較佳呈現的部分，另外也探討需要仔細檢視的課題，這項計畫由一個館員工作小組及民眾負責。

(三)策略計畫內容

1.願景

蒙郡公共圖書館是便利、公平檢索資訊及富裕的通路，讓各種專長的工作人員透過傳統的圖書館服務及新的資訊傳輸方法，以滿足終身學習者的需求。

2.任務

公共圖書館提供民眾免費及平等使用各項的服務及資源，幫助蒙郡居民查尋其所需的觀念及資訊，以延續和豐富生命。

3.價值

蒙郡公共圖書館部門確信所有的個人學習和成長的權利，我們重視知識自由、品質服務，尊重我們自己和我們的顧客、多元、公平及專業倫理。

4.策略方向(Strategic Directions)

方向一：擴展直接的服務，強化圖書館館藏，以滿足各社區的需求。

目標一：依大眾的要求及需要，增加圖書館服務時數

計畫：1.重新評估及改變目前圖書館服務時間，以符合社區需求。

2.向郡政府爭取經費，以延長圖書館服務時間，包括特殊需求圖書館(Special Needs Library)及圖書巡迴車服務(Mobile Services)。

3.研究延長運作時間的可能性，包括週末、電腦參考服務。

目標二：增加館藏資料預算，以供應使用者所需的傳統及一般資料和新型態的資訊及休閒資料

計畫：1.以地方社區檔案為基礎，建立目標館藏，以滿足各年齡層顧客需求。

2.對高使用率、遺失、破損及已失時效之館藏進行汰舊換新。

- 3.持續創新，將資訊性錄影帶及有聲書整合到印刷式館藏。
- 4.為功能性文盲購買以非書資料呈現的資訊性資料。
- 5.再評估購買休閒性錄影帶的需求。
- 6.提供電子書(光碟式圖書)及資訊性光碟流通服務。

目標三：資料選擇及館藏發展奠基在更多的使用者回饋上

- 計畫：**
- 1.檢視目前館藏發展所用的方法及評估其有效性，以評量使用者需求及館藏檔案，並加以修正，以涵蓋更多館員的參與及使用者的回饋。
 - 2.探討所有形式資料的選擇方法，包括電子的，以高度符合每個圖書館的使用者的需求及其所服務的社區，所有館藏類型(成人、參考、兒童)及所有形式資料(印刷和非印刷、電子、新的和正出現的)都應考量。
 - 3.和學校共同釐清各自的角色，並進行館藏合作發展。

目標四：在每個圖書館提供新穎的、基本的參考資訊及查詢深入的資源

- 計畫：**
- 1.利用印刷式和電子資源來提供讀者服務館員的訓練，以決定何種資料形式最適於顧客需求。能夠經由線上電腦網路獲得的資料應該優先，因為在各分館及 24 小時上網都可獲得。
 - 2.和提供使用者資訊需求答詢服務的政府機構及社區團體共同發展及維護網路。
 - 3.擴增在地區圖書館可查詢的專門性資源(Health Information at Wheaton and Business and Government Information at Rockville)及特殊需求圖書館。

目標五：加強資料及服務的提供，並聘用及維持多種族的人員，以反映蒙郡多元化的人口結構

- 計畫：**
- 1.決定重要的多元化社區對圖書館服務的重要和需求。
 - 2.主動徵求、雇用足以反映蒙郡多元社區的職員，並提供昇遷機會。

目標六：增進館藏資料的保存

- 計畫：**
- 1.研究館藏安全問題，包括遺失率(偷竊、破損、外借不還)及減少損失的方法，如偵測偷竊的方法，減少破損的技術，利用館藏機構及信用局等。
 - 2.研究目前館藏保存作業狀況，包括圖書館資料打包、裝訂、修補方法、流通政策等，提出及實施適當的建議。
 - 3.探討提供較多電子形式資料的可能性，使其廣泛可得，預防偷竊問題，提出及實施適當建議。

目標七：加強服務

- 計畫：**
- 1.繼續及擴大收費服務範圍，超出圖書館為主要顧客群提供的一般服務的深度參考及研究協助等服務予以收費。
 - 2.修正基本服務及收費服務的政策。
 - 3.評估 InfoConnect，並決定其在服務傳遞的適當任務。
 - 4.和機關、商業和組織共同努力，達成策略方向中所訂的優先辦理事項，包括新的及發展中的技術及資料，以提供最佳的資訊傳遞及豐富各年齡層居民的閱讀/語言。

方向二：將資訊傳遞給使用者，並促使使用者能幫助自己

目標一：完整的規劃及實施電子資訊的傳遞，並提供蒙郡居民查詢全國資訊基礎結構（National Information Infrastructure）。

- 計畫：**
- 1.在所有圖書館及遠距地點，透過撥接連線及地方 PAC 終端機，提供州資訊網路 Sailor 的查詢服務。
 - 2.為公共查詢的圖書館資訊系統的下一階段發展，進行規劃，整合最近圖書館提供給民眾查詢的 CARL 及 Sailor 系統，並提供網際網路及全球網路的整體查詢。
 - 3.透過 Sailor gopher 提供臨時的網際網路查詢、供應網際網路電子郵件帳戶給郡政府，並探討向大眾收取費用的需要性。
 - 4.發展及開發一種可以提供大眾查詢地方電子檔及資源的方法。

目標二：應用新技術，以使民眾更有效的獲得資訊，並使使用者能自行操作。

- 計畫：**
- 1.訓練志工提供圖書館使用者查詢線上公用目錄的基本協助，並將需要專業協助的使用者轉介到資訊館員。
 - 2.提供一週七天每天 24 小時的電話服務，補充蒙郡公共圖書館館藏資料。
 - 3.與蒙郡公立學校及大專院校合作，訓練大眾使用 SAILOR、網際網路及其他資訊資源。
 - 4.以圖形使用者介面系統取代目前笨拙的線上公用目錄終端機，而且在每個圖書館至少提供一部，配備放大螢幕、聲音輸出等功能的電腦及可能的技術，供障礙者使用。
 - 5.加強對個人電腦、光碟機、軟體(包括圖書館之友、圖書館顧問委員會購買者)的維護及支援，增進在圖書館電子資源的查詢。

6. 啓用自助借書機器設備，提供迅速、簡易流通服務。
7. 讓顧客將其自己的東西放在圖書館及從遠地。
8. 對所有民眾推廣圖書館電話參考服務，強調個人在交通上的障礙。
9. 在所有圖書館提供電子打字機服務及在所有視聽室，爲聾子及聽覺障礙者提供 audio loops。
10. 讓顧客直接查詢自己的借閱記錄，並維護個人隱私權。
11. 與圖書館之友、其他社區團體及蒙郡有線電視(Cable TV Montgomery) 合作，提供服務來補充及推銷圖書館服務及資料。
12. 提供清晰的指引及標示，增進所有圖書館的資料查詢。
13. 爲視力較差的民眾提供閉路電視。

目標三：透過線上公用目錄，增進社區資訊的查詢及擴充。

- 計畫：**
1. 在郡政府的資訊政策發展上，扮演主導角色，當民眾的需要變得明顯及機回來臨時，形成夥伴關係。
 2. 提供郡或社區資訊的網路查詢—透過現有的網際網路，如 Gopher 或國際網際網路。這些資訊可以包括社區活動時間表、相關規定之線上版、圖形文件之光碟版，如土地使用重要計畫。
 3. 藉由提供範圍廣泛、容易查詢的資料庫，來繼續發展及增進社區資訊資料庫。
 4. 和其他郡政府部門合作，爲地方政府資訊提供蒙郡知識網路，包括線上目錄及互動式參考服務，透過策略性建置在其他郡政府部門、社區中心、低收入住宅發展等地方的電子工作站。
 5. 研究和其他機構及組織，共同開發蒙郡或都會區商業資料庫的可能性。

目標四：改善蒙郡公共圖書館的資訊傳輸時間。

- 計畫：**
1. 開始 CARL router 服務及減少分館間資料傳遞的瓶頸(包括圖書、錄影帶、光碟、錄音帶)在二個工作天內，不收費。
 2. 以收費方式，透過郵局寄送或快捷公司傳遞，在 48 小時內將資料送達使用者。
 3. 提供收費傳真服務，將資料傳送至使用者傳真機或鄰里圖書館。

目標五：研究適當的蒙郡公共圖書館服務傳送架構。

- 計畫：**
1. 執行一項外部評鑑，以評估將 the Rockville Regional Library 定位爲地區圖書館或大型中央圖書館，對社區及其他社區圖書館的影響。
 2. 更新 1990 年的設備計畫。

方向三：使蒙郡公共圖書館成爲倡導終身學習的重要教育機構。

目標一：支持蒙郡的兒童教育

- 計畫：**
- 1.爲托兒機構的兒童，提供印刷和非印刷資料。
 - 2.繼續爲學前幼兒提供說故事活動，增進閱讀的準備及開始促銷和利用說故事活動作爲塑造的經驗。
 - 3.提供寄存館藏及說故事活動，主動支援白天托兒機構的兒童。
 - 4.積極爲學齡兒童辦理(持續及增進)暑期閱讀活動，增進其在暑期的閱讀。
 - 5.針對中小學學生作業的支援，與公私立學校建立合作關係。
 - 6.針對課程規劃，與學校建立合作關係。

目標二：透過家長及兒童照顧者，接觸更多兒童。

- 計畫：**
- 1.藉由提供父母及兒童照顧者較多參與有關新興素養技能的圖書館活動及服務的機會，以增加對兒童介紹圖書、閱讀及語言的機會。
 - 2.發展推廣活動，鼓勵家長及兒童照顧者朗讀給孩子聽，以分享文字和培養閱讀習慣。
 - 3.建立光碟資源站，提供家長、兒童照顧者及兒童，有關學習及基本素養技能的輔助學習資料。
 - 4.爲家長及兒童照顧者提供其他機構所提供之增進爲人父母知能的相關資訊及活動。

目標三：支持成人之終身學習需要。

- 計畫：**
- 1.促進蒙郡所有類型圖書館資源分享及館藏發展。
 - 2.利用 1994 年資訊需求調查及其他機制所獲得的成人學習者需求，來繼續建立館藏，包括就業、商業、政府、法律、教育、健康資訊及自己動手做的資料。
 - 3.促銷蒙郡公共圖書館對團體所提供的各種服務及資源。
 - 4.與蒙郡公共圖書館成人服務/讀者諮詢館員 (MCDPL's Adult Services/Readers' Advisory Librarians)、圖書館之友 (the Friends of the Library)、蒙郡人文科學委員會 (the Montgomery County Commission on the Humanities) 及其他社區團體和教育機構，建立合作關係，增進成人非正式學習的機會。
 - 5.爲增進成人對通俗和休閒閱讀資料的查詢，提供更多的查詢方式，在

OPAC 系統上增加主題和類別索引，如 CARL 的小說查詢系統。

目標四：與青少年、學校及其他本郡機構共同努力增進青少年服務。

- 計畫：**
- 1.調查青少年及學校意見，以滿足青少年家庭作業需求、個人成長和一般興趣領域的活動與服務，並考慮所有型式。
 - 2.由於青少年是隨著新科技的發展而成長，因此要和青少年一起工作，了解青少年的電子資訊需求。
 - 3.發展一項能夠涵蓋館員需求及對館員模式影響的計畫。
 - 4.在圖書館設立青少年諮詢委員會。
 - 5.招募青少年從事志願工作，作為其學校畢業所要求的社區服務工作。

方向四：擴展服務至無法正常使用圖書館服務的民眾。

目標一：依據特殊需求圖書館（Special Needs Library）之使用者及全館使用者的需要，擴展對障礙者的服務。

- 計畫：**
- 1.探討對特殊需求圖書館(SNL)使用者提供服務的替代方法。
 - 2.評估 SNL 提供的服務及決定延長服務時間的需求。
 - 3.持續探討及結合新的適用技術運用於 SNL 及其他圖書館。
 - 4.評估在 SNL 及其他圖書館為障礙兒童提供新的推廣服務的需求及可能性，包括與其他相關機構合作。

目標二：確定圖書巡迴車及聯絡大卡車的目的及時效性，以提供服務給無法到圖書館的民眾。

- 計畫：**評估目前的圖書巡迴車及聯絡貨車(Liaison Van)的 服務，以決定其服務效能、需求及可以改變服務目標讀者群的方式，探討傳遞服務、館員實施及設備的替代方法。以評估的結果為基礎，提出適當建議。

目標三：對為功能性文盲提供服務的機構，提供 proactive 服務。

- 計畫：**
- 1.研究在蒙郡公共圖書館的館舍中，提供一個較大空間給蒙郡素養協會（the Literacy Council of Montgomery County, LCMC）的可能性。
 - 2.確保及推廣學生、個人指導教師及提供者，查尋社區資訊資料庫。
 - 3.增進需要素養服務的個人，提供轉介至適當機構的服務系統。
 - 4.評估及更新素養館藏，涵蓋高品質資料、較多的錄音和錄影資料，尤其是低閱讀程度、較多的英語教學錄影帶及較多的英語教學錄音帶。
 - 5.支持新技術的採購，如電腦輔助素養及透過錄影帶或有線電視實施

教學。

目標四：評估目前對療養院（護理機構）、退休機構及無家可歸者所提供服務的效能及需要。

計畫：1.根據評估重新設計服務傳遞方法。

目標五：確保對拘留中心的持續性圖書館服務。

計畫：1.評估圖書館目前對拘留中心的居留人的服務及其需求。

2.根據評估結果，建議服務，包括人員及設備的應用。

二、馬利蘭州巴爾的摩郡公共圖書館(Baltimore County Public Library) 策略計畫

資料來源：Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology. Towson, MD.: Baltimore County Public Library, 1999.

(一) 規劃過程(The Planning Process)

巴爾的摩郡公共圖書館於 1948 年設立，是一獨立的郡政府部門，共有 16 個社區分館及二輛巡迴車。由 Board of Library Trustees 監督管理，並且是唯一為巴爾的摩郡 715,000 居民提供服務的公共圖書館。每年流通量大約 9,500,000 件，諮詢問題回答超過 150 萬件，在 Great American Public Libraries(American Libraries, Sept. 1999, p.64-68)排行榜中，規模名列全國第四。近年來該館成為社區領導者，積極投入資訊技術計畫及其他社區、郡的夥伴關係。

1.方法

美國圖書館協會公共圖書館委員會出版的一些手冊，對公共圖書館的策略規劃過程很有助益，最新的「Planning for Results, a Public Library Transformation Process」列出策略規劃的方法，並建議由圖書館人員及社區代表組成委員會來共同規劃。巴爾的摩公共圖書館策略規劃委員會成員十四人，由 Board of Library Trustees 主席擔任召集人，其他成員包括圖書館員、流通人員、巴爾的摩郡政府規劃部門主管、商會行政主管、巴爾的摩郡公立學校課程協調主管及巴郡重要鋼鐵公司冶金家，並聘請顧問公司在規劃過程中擔任顧問，而巴爾的摩公共圖書館方向及優先順序的決策由圖書館決定。

在委員會第一次會議後，一個由管理人員組成的小組與顧問碰面，運用人口統計資料及其他背景資訊來確定巴爾的摩郡的社區需求，以這些社區需求為基礎，管理小組考慮未來三年巴爾的摩郡公共圖書館的任務，並規劃達成每一項任務的服務項目，而且在每一項服務項目中，均考量所要服務的特定年齡層。

圖書館開始進行調查，以蒐集社區相關資料，其中在每個分館進行的讀者滿意度調查，共調查了六千位使用者的意見，可了解顧客對圖書資料、人員及設備等方面服務品質的意見。另一項電話調查，共針對 1000 位巴郡居民的意見，包括使用者和非使用者，調查其對圖書館服務及活動之意見，以了解使用者認為最重

要之服務及非使用者不到圖書館的原因。這項調查結果幫助規劃委員會作服務因應的選擇。二項調查中所蒐集的人口統計資料及其他資料可讓圖書館掌握努力重點，使改善措施獲得最有效的結果。

第三項調查採重點討論方式(focused discussion)，組成七個小組，由專業討論領導人準備前二次調查結果相關的議題。圖書館想確實知道什麼因素可改善服務。第四個方法是舉辦社區會議，在巴郡的七個區中各舉辦一場，由顧問主持，主要是請與會者提供有關圖書館設施及民眾的需要與期望的意見。

當蒐集到工作人員及社區民眾對服務的意見後，每個年齡層的組別分別撰寫目標，包括各為年齡層民眾提供資訊服務，這些調查結果轉換成目標後，成為巴爾的摩郡公共圖書館致力達成的策略計畫。目標確定後，開始撰寫可評量的目的，使圖書館可評量執行成效。

目的的評量採用好幾種不同技術，包括簡單的統計、電腦統計、調查、抽樣等，某些則在比較前先建立標準。每項目的究竟要訂多高的標準，則是以排序、優先順序及社區調查資訊來決定。

當投入此項規劃過程的人員按步就班進行，開發所需的元件後；他們另行組成委員會負責產生另項要素，即起草價值宣言，並將其加入策略計畫中，一起印行。

所有分館進行的顧客滿意度調查，於在 1999 年 5 月進行了一個星期，98.5% 的受訪者對圖書館服務表示滿意。事實上，80% 的受訪者表示非常滿意及高度滿意。一般而言，顧客最滿意的是圖書館工作人員的可親近、有幫助的及服務態度，而滿意度最低的是新資料、電腦、網路和電腦訓練等服務及設備的可獲得率。接受調查的顧客，大部分每個月至少到圖書館一次，到圖書館主要是外借資料。

社區電話調查，對象包括使用者及非使用者，調查結果不同。69% 的個人受訪者在去年一年中曾使用圖書館，而 78% 的家庭受訪者在過去一年中曾利用圖書館。

96.7% 的經常使用者表示巴爾的摩郡公共圖書館對其在巴郡的生活品質非常重要或極度重要，顯示圖書館對鄉村居民的重要性；另外，87.4% 的非使用者也是如此表示。

非使用者指出，他們沒有時間到館，他們寧願自己買書，他們不想歸還資料，所有的原因都是與個人生活型態有關，而非圖書館能夠改變的。超過半數的受訪者表示，願意多付一點稅來支持圖書館服務。

重點討論是設計來進一步貫徹前二項調查結果。討論問題主要在調查民眾查尋資料時，無法從館藏獲得的是什麼及民眾可能較喜歡那些新的服務，例如銀髮族及企業家告訴調查員，他們會用什麼服務，而這些服務最成功及最不成功的是

什麼？獲得的意見從建議如何更成功的行銷圖書館服務到需要更多電腦，尤其網路查詢等的意見。

最後一個調查方法是一連串的社區輸入會議，目的在於了解巴郡各地區居民希望在現在及未來的圖書館建築內看到什麼，有的與會者渴望確定他們的社區不要失掉圖書館，其他與會者傳達的訊息，如期望有舒適的地方可以待久一點，渴望有為家庭不同成員以不同方式利用圖書館的吸引人的設計。

以上調查結果的進一步研究將提供巴爾的摩郡公共圖書館有價值的資訊運用在規劃過程。結果會是一種民眾對圖書館感覺的強有力的指標。

2.策略計畫的實施

策略計畫只是幫助圖書館了解努力方向的過程的開端，圖書館工作人員期待的是下一步驟，即資源分配的過程。特定的步驟包括腦力激盪，提出能夠完成目標、目的的行動，然後評估完成每一項行動所需的人員、館藏、技術及設備。

爲了準備這個步驟，訂定了一份巴爾的摩郡公共圖書館核心服務的清單。這些服務分爲資訊、活動、資料、館藏維護、網路查詢、網站、流通服務等項目。這些服務都是巴爾的摩郡公共圖書館扮演公共圖書館角色的整體服務。

重要服務及活動一覽表的提出是達成目的的方法之一，超出基本程度，將對巴郡的各社區提供額外的或增進的服務。

可能的活動項目提出後，巴爾的摩郡公共圖書館將運用公共圖書館協會即將出版的手冊「**Managing for Results**」進行資源分配程序。該手冊提供資料分析格式以幫助決策的訂定，讓工作人員可以準備下一步驟，即 **gap analysis**。完成既定活動所需的系統資源數量及實際可獲得的資源之間的差距，將被提出及討論。然後，再來決定各項行動的優先順序，及如何將可獲得及潛在資源做充分運用。

(二)策略計畫內容

該館策略計畫之架構包括四部分：1.任務：明白宣示圖書館的發展方向。2.目標：提示工作人員特定的工作領域。3.目的是實際執行的評估指標。4.行動提供能夠符合目的的方法，當策略計畫通過後即可針對各目的來發展，由於行動會逐年改變，因此將行動呈現於圖書館系統的年度工作計畫。

1.圖書館任務

巴爾的摩郡居民將能獲得圖書館以有效率的方式提供的創新服務。

- (1)提供所需資訊服務以回答其問題。
- (2)支援其獲得及使用記載於各種型式媒體的資訊。
- (3)提供所需之各種資料、活動及服務，以滿足其休閒需求。
- (4)幫助兒童做好進入學校前的學習準備及在學校學習的成功。
- (5)幫助每一個終身學習，繼續成長。

2.圖書館價值

我們重視顧客，並致力於：

- * 對待顧客有禮貌及尊重。
- * 提供公平及平等的資訊獲得機會。
- * 提供能促進及符合多元社區需求的資訊及服務。
- * 提供充足且良好訓練的工作人員。

我們重視和我們一起工作的人，並致力於：

- * 吸引、發展、獎賞及雇用傑出的工作人員。
- * 聘用各種不同的人才。
- * 開創團隊工作及參與的環境。
- * 成爲一個學習型組織。
- * 互相尊重，以禮相待。
- * 慶祝我們的成果。

我們重視合作，並且致力於：

- * 確定與社區其他人合作的機會。
- * 建立夥伴關係，增加資源。
- * 確定組織內的合作機會。

我們重視創新，並致力於：

- * 確定及採用能增進服務之技術。
- * 檢視與圖書館服務相關的新觀念。
- * 接受建設性的改變。

3.目標及目的

A.巴爾的摩郡 19 歲以上的成人將可獲得各種類型的新資料，以滿足其在通俗文化

及社會變遷的資訊需求和休閒經驗上的期望。

A-1 從現在到 2003 年，各種型式的新的成人資料(前 18 個月內印製的)，其流通量至少維持現在的程度。

A-2 到 2003 年，使用圖書館的成人中至少有 60% 指出其獲自圖書館的資料能滿足通俗文化及社會趨勢方面的資訊需求，和滿足其在休閒經驗上的期望。

B. 巴爾的摩郡居民將能獲得其有關工作、學校及個人生活等各層面相關問題的答覆，並能獲得各種型式的資料，以滿足其資訊需求。

B-1 每年巴爾的摩郡居民使用圖書館借書證的次數都會較前一年增加 3%。

B-2 每年至少有二百四十萬的顧客，拜訪巴爾的摩郡公共圖書館。

B-3 每年圖書館工作人員至少回答一百五十萬件參考諮詢問題。

B-4 每年到巴爾的摩郡公共圖書館網站查詢的總次數至少增加 10%。

B-5 每年電子資料庫被檢索的次數將至少增加 10%。

B-6 到 2003 年，至少有 70% 的民眾能從圖書館獲得符合其需求的問題答案。

B-7 每年，希望使用電腦的顧客，至少有 80% 的機會可以在圖書館獲得使用設備的機會。

C 巴爾的摩郡 5 至 14 歲兒童將可獲得（接觸到）圖書館服務及各種型式的資料，以提供他們成長和學習的機會，並滿足其休閒需求。

C-1 從現在到 2003 年，所有各種型式的兒童資料的利用，包括借出及館內閱覽都至少維持現在的程度。

C-2 到 2003 年至少 75% 受調查的兒童表示他們在圖書館找到的資料能滿足其休閒需求或滿足其個人興趣。

C-3 每年，圖書館持續推出活動，而且至少要有 420 個活動是為兒童及家長設計的，以提供兒童有機會成長及學習，或滿足其休閒需求。

C-4 從現在到 2003 年，參加圖書館為兒童及家庭所設計的活動，使其有機會成長及學習或滿足其休閒需求的人數能維持穩定。

C-5 到了 2003 年，使用圖書館借書證的兒童人數，每年至少增加 2%。

D. 巴爾的摩郡的 19 歲（含）以上的成人都可以獲得廣泛主題的資訊，以追求其新的及持續的興趣及為了個人的自我成長。

D-1 到了 2003 年，使用圖書館的成人中，至少有 60% 表示其追求新的及持續的興

趣及爲了個人的自我成長，在圖書館中所找到的資料能符合他們的需求。

D-2 到了 2003 年，55 歲以上的老年人使用圖書館以追求其新的及持續的興趣及增進個人的自我成長，將依老年人口的比例增加。

D-3 每年在圖書館使用或以撥接方式使用圖書館電子資源的成人，找到追求其新的及持續的興趣及爲了個人自我成長的相關資訊，將至少增加 10%。

E. 5-12 年級的學生，註冊爲正式教育活動及在家自行教育者，將可獲得資料，協助其達成其自我的教育目標。

E-1 到了 2003 年，接受調查的巴爾的摩郡在學學生，至少有 60% 表示其使用公共圖書館能找到適當型式的參考，以完成家庭作業。

E-2 到了 2003 年，至少 60% 接受調查的巴爾的摩郡在家自學者，使用圖書館支援其學習計畫者，表示能夠在圖書館找到所需的資訊。

F. 巴爾的摩郡居民利用圖書館的服務，追求其有關發現、評估及有效利用各種型式資訊的技能。

F-1 每年，已表達其需求的各年齡層讀者中，至少有 60% 參加特別爲他們所設計的活動，以協助他們有效發現、評估及利用資訊。

F-2 到了 2003 年，希望增進個人有效發現、評估及利用資訊的圖書館技能的使用者，至少有 80% 表示在參加圖書館的訓練課程或獲得相關資訊之後，可以有較佳的表現。

G. 巴爾的摩郡 0 歲至 4 歲的學前幼兒及其照顧者將能從圖書館獲得資料和服務，協助幼兒建立個人成長及發展的習慣。

G-1 到了 2003 年，爲學前幼兒及其照顧者所設計活動，以培養他們建立個人成長及發展習慣，至少增加 10%。

H. 從出生到 4 歲的學前幼兒和其照顧者可以從圖書館獲得各種型式的資料，來刺激幼兒及提供他們閱讀的愉快經驗。

H-1 到了 2003 年，使用圖書館的學前幼兒照顧者，至少 85% 表示從圖書館所獲得的各種型式的資料，激發了他們所照顧的幼兒及提供幼兒愉快的經驗。

H-2 從現在到 2003 年，各種型式的學前幼兒資料的流通率和巴爾的摩郡幼兒人口的數量至少維持在 32:1。

I. 巴爾的摩郡 15-18 歲青少年將可獲得各種型式的資料，以滿足其通俗文化及社會

趨勢相關的資訊需求，提供他們滿意的休閒經驗，並協助他們追求個人有興趣的領域。

I-1 到 2003 年，受調查的青少年至少 50% 表示他們從公共圖書館所獲得的資料滿足其休閒需求，或符合其個人興趣。

三、舊金山公共圖書館策略計畫 2000-2003

資料來源：San Francisco Public Library Strategic Plan 2000-2003: Draft(10/22/99)

(一) 規劃過程及方法

1998年11月，舊金山公共圖書館館長 Regina Minudri 及副館長 Susan Hildreth 開始一項長期規劃程序。這項工作是市長在 1997 年年度圖書館稽查 (Audit of the Library) 中的建議。他們想像大眾及圖書館人員投入這項計畫的發展，確認社區需求及決定圖書館可以回應這些需求的方法。另外，整個過程及結果計畫必須整合到 Proposition E。「提案 E」於 1994 年通過，以擴展圖書館的開放時間，1999 年要在每個分館服務的社區舉辦公聽會，這些公聽會是蒐集圖書館服務現況及規劃圖書館長程服務的機會。

圖書館向州立圖書館申請了美金二萬元的規劃費，並從舊金山公共圖書館的「圖書館之友基金會」獲得另外的補助款項。除了聘請一位專職的圖書館顧問來促進規劃作業外，另聘請一個地方研究人員進行調查，以了解民眾對圖書館服務的滿意度。

顧問以基本的策略規劃要素結合美國圖書館協會公共圖書館委員會編印的「Planning for Results」的重要概念，尤其是納入社區代表，並強調由確認的社區需求來建構圖書館計畫。

在 1999 年 3 月，邀請 20 位社區成員及 15 位舊金山公共圖書館人員，組成規劃過程的領導團(Leadership Group)。20 位社區成員代表舊金山鄰里社區、利益團體、組織及特定領域的專家。領導團包括二個圖書館委員會委員、數個圖書館之友暨基金會 (Friends/Foundation of the Library) 及社區圖書館會議 (the Council of Neighborhood Libraries) 的代表。所有圖書館人員都被邀請志願參加，最後選出者則是代表不同的服務類型，分別代表公眾服務、技術服務、總館及分館。

1999 年 3 月 30 日，領導團召開會議，開始進行規劃。會議之始，先由舊金山市政府規劃局的 Dr. Amit Ghosh 對舊金山的人口及經濟計畫作一概略性介紹，接著由與會者討論目前及未來情況，包括優點、缺點和該市所面臨的機會等等。第二次會議時，則討論舊金山未來十年的最佳狀況。藉由比較未來和現在的狀況，來確認社區需求。並且由影響、順序及立即性三方面來評估二十三項被確認的需求，根據其重要性排定優先順序，結果列出八項優先者。

社區需求項目之優先順序確定後，參與領導團的圖書館人員立即討論圖書館滿足這些需求的能力。在確定圖書館的條件及資源能夠從事這些需求項目後，領導團草擬一份圖書館回應每一項需求的方針。例如，爲了回應「All citizens need to be part of strong and diverse neighborhoods so that they have positive relationships with the community」這項需求，圖書館設定的方向爲：「舊金山公共圖書館將持續提供滿足我們多元化社區的服務、館藏及活動，以促使居民能建立堅強的、正面的社區關係。(SFPL is committed to continue providing services, collections, and programs to meet the needs of our diverse neighborhoods so that residents can build strong community relationships).」。

同時，圖書館顧問也在意進行管理小組成員的遴選，以根據 Proposition E 促成分館公聽會的召開。並決定擴大社區公聽會的辦理，以蒐集民眾對圖書館新方向的相關意見。

圖書館新方向草案送至領導團，以徵詢領導團的意見；另外，召開工作人員會議，以了解其對圖書館新方向的意見。

選出的管理小組（Chief Librarians Group）成員被要求草擬一份以圖書館方向爲基礎的計畫。這個小組成員包括副館長及兒童、資訊暨資源管理、技術服務、公共事務、總館、分館等部門主管人員。七月，領導團運用來自工作人員及社區公聽會的意見，開始修正圖書館方向陳述。八月，管理小組草擬實施圖書館方向的策略。這些策略對圖書館如何前進，提出方法。經過密集的討論及撰寫策略文件，管理小組撰寫評量，來決定這些策略是否有效。評量主要針對策略是否成功進行評估，例如，上述的圖書館方向中有一策略是「保存舊金山多元社區的獨特歷史」，而這項策略的評量是舊金山公共圖書館將「建立和社區組織團體的互動關係及探討合作機會」。當評量結果撰寫完畢，管理小組也草擬一份價值陳述，以肯定圖書館方向及圖書館任務宣言中所述及的原則。

策略計畫草案（共分爲價值宣言、方向陳述、策略及評量）再經工作人員小組及參加領導團的工作人員，開會討論後修正，並經所有圖書館委員會、分館、單位檢視後，提出修正後的版本。在會中再將領導團的意見加入，於十月提出策略計畫文件，這份文件在圖書館全體人員會議及圖書館委員會中提出，並通過圖書館委員會的確認後，將發展行動計畫來達成每項策略。

(二)任務及價值宣言(Mission and Values Statement)

1.任務

舊金山公共圖書館系統為我們多元社區致力於自由和平等獲得資訊、知識、獨力學習及愉快閱讀。

2.價值

- * 符合社區需求的高品質館藏及服務。
- * 完善的圖書館服務。
- * 多元化的館藏、服務、人員及社區。
- * 公平的分送（傳遞）資源及服務。
- * 可獲得的設施及資源。
- * 終身學習。
- * 強化鄰里社區及分享的城市願景。
- * 提供一個培養人員發展及團隊工作的環境。

3.圖書館方向

圖書館方向 #1(LIBRARY DIRECTION #1)

舊金山公共圖書館將持續提供滿足我們多元化社區的服務、館藏及活動，以促使居民能建立堅強的、正面的社區關係。

A.增加分館的活動及展覽舉辦次數，將圖書館資源和服務，與社區結合

- a.所有配置展覽空間的分館，每年舉辦二次展覽活動。
- b.所有配置會議室的分館，每年舉辦(自辦或合辦)二次和社區相關主題的成人或家庭活動。
- c.75% 的參加活動者在活動評估表上，表示所參加的活動非常好。

B.保存舊金山多元化社區的獨特歷史

- a.至少開始六項鄰里社區檔案之建置及擴充，以增進大眾對這些基本(重要)的資源資料之獲取
- b.將社區歷史文件資料數位化結合到至少六個分館進行中的檔案計畫，則至少有50%的基金是穩固的
- c.與六個社區組織建立互動關係，並且尋求合作的機會(例如，資訊的夥伴，歷史計畫，成人推廣及活動)

C.反映總館及分館周圍社區環境的語言和文化的多元性

- a.增加瀏覽性通俗資料館藏中的新出版資料數量及複本的數量，並且經由顧客滿

意度調查確定 85%的瀏覽者可以在書架上找到他們想要的資料。

- b.經由顧客滿意度證明 50%的使用者同意館藏能夠滿足鄰里社區的獨特需求。
- c.館內工作人員和社區合作夥伴舉辦年度會議，檢視館藏及服務相關計畫。
- d.設置網站，連接多元社區的資訊需求。

D.建置及維護分館網站，推廣社區圖書館館藏及服務，使分館和社區緊密結合。

- a.建置或更新六個分館的網頁。
- b.至少訓練六個地點的工作人員，具備設計、發展及維護網頁的能力，以連結圖書館首頁。
- c.至少有十三個分館在網頁上發展社區鄰里的連結關係。
- d.至少有二十個社區團體加入，為目標顧客發展社區機構或相關服務的連結。

E.確保設備及巡迴(流動)圖書館滿足社區需求，且安全，乾淨及舒適。

- a.在 2001 年完成圖書館設備計畫。
- b.完成一項在 Mission Bay 地區設置新分館的準備計畫。
- c.在 2000 年 7 月發展一項 POE 建議的優先實施計畫。
- d.在 2001 年發展一項完整的分館安全計畫，包括館藏資料及人員和顧客安全。

F.以友善有禮貌的態度，提供能夠反映都市多元特性的各種社區需求的服務。

- a.90%的人員接受顧客服務訓練。
- b.提供多元豐富的訓練。
- c..85%的圖書館使用者表示工作人員是有禮貌的及有助益的。
- d.為了館藏及服務之發展，工作人員主動將社區的各個部分納進來。
- e.招募及雇用工作人員時，多樣化是重要考慮事項。

圖書館方向#2

舊金山公共圖書館將持續提供廣泛的終身學習機會，讓居民能夠增進經濟條件、生活品質、社區緊密及社會完全參與。

A.為舊金山社區提供機會，讓民眾學習如何使用圖書館目錄、資料庫、網路資源，並發展其電話技能。

- a.準備三份出版品及(或)線上導覽，介紹如何透過網路查詢圖書館資源及服務。
- b.至少在鄰里社區協會或其他團體舉辦六場講習。
- c.提供至少 25%的電腦訓練課程。
- d.80%的參與者滿意。

B.維護館藏新穎及相關

- a.顧客要求的資料，至少購買 50%。
- b.執行一項計畫，重新購買遺失或破損無法修護的圖書。
- c.每年檢視 25%的分館及總館館藏的利用情形及相關性。
- d.確保 60%的圖書資料預算花在全部分館系統的流通資料上。
- e.在分館增加 10%的視聽資料館藏。
- f.支持館藏維護，每年至少在兩個分館裝置安全系統。

C.增進(提昇)有工作及沒工作居民的素養

- a.在所有分館提供有關素養服務的資訊。
- b.在二個分館(目前有四個)擴充素養館藏，並增進所有館藏，以反映 Project Read 的成人學者的多元性。
- c.和參與 Welfare to Work 計畫的所有機構建立關係及提供推廣服務。
- d.至少對 15 位 Welfare to Work 參與者提供 1 對 1 的素養指導。

D.為老年人提供重要服務

- a.在分館及總館，和至少 12 個單位建立關係，服務老年人。
- b.和鄰里老人中心合作提供四至六項服務，以服務老人的需求。
- c.鼓勵 Library on wheels 所服務的每個機構，利用舊金山公共圖書館的服務和資源。
- d.擴展及改善現有的服務，使老年人可以就近走路到圖書館，獲得其所需的資料。

F.為社區成員提供機會及資料，學習如何改善住家內外。

- a.到了 2000 年春季，建立工具出借圖書館。
- b.發展工具出借圖書館小冊子，分送民眾。
- c.發展分館館藏，到了 2001 年可支持住家的改善。

G.為舊金山社區中，英語不是母語的居民，提供學習的機會及資訊。

- a.檢視舊金山 2000 年的人口統計資料及圖書館服務地區的非英語讀者人口數量，並決定這些相關統計資料，如何運用在館藏發展的優先順序上。
- b.擴展「英語為第二外國語」資料，至 2002 年，至少有 20%的圖書館提供相關資料。
- c.至 2001 年，提供西班牙及中文版的公民資訊。

圖書館方向#3

舊金山公共圖書館將持續為所有商業及個人企業提供資訊資源，以維持厚實的地方經濟，並提供一個健康的次結構，如學校、圖書館、公園、藝術、運輸及緊急服務。

A.教育小型企業及個人企業，建立企業的方法

- a.在圖書館所進行的半年一次的調查顯示，至少有五十家企業表示圖書館回答其諮詢問題及提供資源連接其他有用的資源，對其有助益。
- b.有 100 位民眾參加在總館舉辦的 SCORE 講習班。
- c.10 個地方商業出版品，將刊載由圖書館製作的「國際貿易資訊資源」。
- d.舉辦一項名為「如何在網路上推銷」的研討會，經調查有 80% 以上的參加者認為此項研討會對其有助益。
- e.為藝術家及音樂家製作一份資源指引，以擴充其在舊金山社區的網路機會。

B.扮演企業所需資訊的第一個諮詢來源

- a.圖書館的小型商業網站，每年增加 20% 的檢索成功率。
- b.在 10 個分館增加小型商業資源，並具備總館所提供的所有資源。

C.推廣重要的政府資訊及對開始創業的個人企業提供諮詢，包括專利資訊

- a.專利資訊訓練講習的參加者，至少有 80% 滿意。
- b.政府資訊中心將和其他市政部門共同為企業界提供服務。
- c.為新的企業發展網站，連接政府資訊。

D.擴充及推廣現有館藏及服務

- a.圖書館人員將參加 10 個商業性協會的會議或對其會員介紹圖書館服務。
- b.圖書館資訊將列入 10 個協會的郵寄清單中。
- c.編印吸引人的簡介、小冊子，在總館及各分館分送。

E.為變遷的人力提供工作及職業資訊

- a.每個月舉辦講習，介紹利用網際網路查詢有關工作和職業的資訊。
- b.前項講習至少有 80% 的參加者表示有助益。
- c.每年至少對 150 位民眾提供個人或團體諮詢服務。
- d.每年藝術和音樂部門和商業暨技術部門，為藝術家、音樂家及表演家舉辦有關職業選擇的講習。

圖書館方向#4

舊金山公共圖書館將為舊金山青少年提供平等的教育服務和資源，增進其接受正式教育的機會，使其獲得工作，並留在舊金山完成其個人目標。

A.擴展對幼稚園至 12 年級學生的服務

- a.參加 Library's Teacher Institutes 的老師及學校圖書館員，至少 80% 表示其對課

堂中獲得的知識利用感到滿意。

- b.推廣 Kindergarten Card Project，且至少有 90%的獨立學校及教會學校參與。
- c.來自舊金山聯合校區的資料選擇人員，在學期間參加兒童及青少年資料選擇會議的次數超過 75%，並且 100%接受兒童及青少年每月選書書單。
- d.圖書館學校服務隊(School Services Corps)在 2000-2001 會計年度開始和學校合作。
- e.每年定期與舊金山聯合校區討論適合殘障學生的技能。

B.支持青少年選擇學校及職業

- a.的新的學校及就業資料，至少有 40%加到每個圖書館據點(除了流動圖書館及青少年指引中心(Youth Guidance Center)。
- b.參加圖書館舉辦的升學/就業相關活動的青少年，至少有 70%表示所參加的活動對其有助益。
- c.舊金山公共圖書館人員將對至少五個的老師或輔導員或家長團體，提供相關活動簡介。
- d.青少年諮詢會議(Teen Advisory Council)成員將在個別的高中，以展示、傳單或與老師討論等方式推廣活動資源。
- e.經由調查了解，75%的館藏使用者表示對館藏滿意。

C.擴展家庭作業支援服務

- a.發展三種以探索為基礎的課程。
- b.擴展及（或）重組家庭作業相關網站之連結。
- c.發展或更新二種和舊金山聯合校區課程相關的書目，並分發給相關的老師及學生。
- d.至少在二個分館，增加學校課後指導/家庭作業協助服務。
- e.至少為在家學習者編製一種書目。

D.擴展對幼兒照顧者/教育者的支持。

- a.在兩個分館或部門提供此項服務
- b.圖書館將提供專業發展研習班，而且參加的幼兒照顧者中有 75%表示這些講習班對其有助益或對其工作有幫助。
- c.圖書館將發展學前課程支援計畫。

E.鼓勵終生喜愛閱讀

- a.擴展青少年休閒閱讀，到了 2003 年增加 25%經費在青少年館藏。
- b.發展網站，讓兒童分享書評。
- c.以書籤方式製作一般主題書單，並購置複本，增加青少年借閱的獲得率。

d.建立一項「素養家庭(Families for Literacy)」計畫。

圖書館方向#5

舊金山公共圖書館將對所有圖書館服務提供無障礙環境，包括身體的接近，良好訓練的人員及適當形式和技術，使得行動不便的民眾能夠完全參與且獨立自主的利用圖書館。

A.增進館員為障礙者提供服務的能力

- a.90%的公眾服務館員參加訓練，而且表示有助於其服務障礙者。
- b.至少 20 位館員能夠指導顧客使用適合的技術。
- c.建立一個志工團隊，協助殘障顧客使用圖書館，包括其輔助技術。
- d.顧客在任何一個分館都可直接利用有聲書及口述的錄影帶。

B.增進障礙者對資訊及資料的利用

- a.所有的新標示都符合 ADA。
- b.任何新的結構或圖書館整修都要有語音導覽。
- c.讓至少一個重要的展覽透過聲音及其他適當形式的導覽，讓其更為人接近的。
- d 至少設置一項永久的藝術品，讓視覺障礙者可接近。
- e.每個分館的大字印刷圖書館館藏，至少增加為所有館藏的 5%的比例。

C.增加對身體障礙民眾的推廣。

- a.將無障礙的課題整合到標準的演講及活動中，如職業/生涯；旅遊等。
- b.提供大字印刷的及線上的圖書館表格及資訊資料
- c.和至少五個為障礙者提供服務的機構建立正式的合作關係，提供訓練班及導覽圖書館所提供的服務。
- d.視覺障礙者至少有一種日報及一種全國性報紙可利用。

圖書館方向#6

舊金山公共圖書館將在總館、所有分館及巡迴車為民眾提供以主要語言及可獲得的型式印行的市政府服務及資源相關資料，使其可完全參與及享受城市生活。

A.整合社區連結(Community Connection)資料庫及服務，成為圖書館為民眾提供的重要服務之一。

- a. Community Connection 人員和各個分館及總館之間密切聯繫，交換有關鄰里社區機構相關的資訊，並強化和這些機構的關係。

- b. 有關圖書館系統提供 Community Connection 服務的宣傳，經由圖書館媒體加以傳播。
- c. 經過 Community Connection 資料庫使用訓練的工作人員，有 80% 表示滿意。
- d. 社區機構及組織使用 Community Connection 資料庫後，至少 75% 表示他們在資料庫中發現所需資訊。
- e. Community Connection 資料庫提供以西班牙文進行主題查詢的功能。
- f. 如果 Community Connection 資料庫查不到相關資訊，可提供電子郵件直接從 Community Connection 資料庫傳遞至圖書館的參考服務。

B. 擴展市內及市外的圖書館服務

- a. 舊金山公共圖書館透過 Community Connection 資料庫成為提供舊金山之外社區查詢相關資料的地區資訊與諮詢網站發展的領導單位。
- b. 在 2001 年提出一項計畫，增進圖書館成為社區組織和機構的資訊及諮詢資源的功能，包括 2002 年完成 Community Connection 資料庫。

C. 支持居民與市府官員之間的意見交流

- a. 舉辦兒童市政論壇會議的分館增加二個。
- b. 參加市政論壇會議的少年兒童，至少 70% 表示他們透過會議和市府官員有了較多的接觸。
- c. 至少增加一個分館，扮演鄰里社區市政大樓的角色。

圖書館方向#7

舊金山公共圖書館將繼續為舊金山民眾提供及增進服務、館藏及活動，鼓勵城市願景的發展。

A. 提供公共政策相關課題討論論壇

- a. 二十個或更多的社區組織使用分館及總館社區會議室舉行會議，討論所有有關舊金山的公共政策課題。
- b. 參加公共政策相關課題會議、活動或辯論的市民，至少有 500 個或更多。
- c. 圖書館人員贊助五個或更多的公共政策相關活動或辯論。
- d. 五十個或更多市民在圖書館活動評鑑表上表示，藉由參加城市主題相關之社區論壇，對相關課題有了更多瞭解的市民，至少有五十個或更多。

B. 提供資料及服務，使選民可以獲得充分資訊。

- a. 建立各種候選人及投票相關資料網站的連結。
- b. 各種選舉投票相關資訊都可從每個圖書館獲得。
- c. 為盲人及視力障礙者提供聽覺的及其他適用的資料型式。

d.有關新的監管地區(Supervisory Districts)的地圖及其他相關資訊在每個區的分館皆可獲得。

C.在分館及總館舉辦展示，促進民眾對市政課題有較多的了解

- a.每年至少一萬人或更多人參觀展覽，刺激其對市政建設的想法及觀點。
- b.圖書館工作人員每年至少舉辦四至六項大型展覽，呈現廣泛的市政相關主題及觀點。
- c.在分館及總館至少舉辦五項展覽。

D.在 Brooks Hall 設置市政檔案中心

- a.至 2001 年，將總館各部門的市政資料集中在 Brooks Hall。
- b.至 2001 年，訂定市政文件數位化計畫。
- c.至 2002 年，提出市政檔案資料的使用及書目檢索計畫。

圖書館方向#8

舊金山公共圖書館將提供各種資源的檢索，讓所有民眾可透過其選擇的檢索點滿足個人的資訊需求。

A.增進顧客以電子方式檢索圖書館各種資源。

- a.三年內提昇分館次結構，以便民眾可在分館使用圖形終端機。
- b.三年內，每個參考及流通櫃台都可配備彩色圖形終端機。
- c.提供電腦線上館際互借/預約/續借/索書等服務。
- d.提供 Bay Area/Region II 資訊資源的線上查詢服務。
- e.經由顧客滿意度調查，至少 50%的使用者認為圖書館目錄、資料庫、網路資源查詢容易了解及使用。

B.增進資料傳遞服務，使用者不必親自到圖書館即可獲得。

- a.在 2001 年，建立整個圖書館系統的參考諮詢服務網路。
- b.在 2001 年，提供即時館際互借及文件傳遞服務。
- c.在 2001 年，提供視聽資料預約及館內借閱服務。
- d.在 2001 年，建立分館可借用總館及其他分館參考資料的制度

C.增進使用者及工作人員在使用圖書館科技設備時的舒適感。

- a.電子資源的館內使用率，每年增加 10%。
- b.每季在每個分館提供個人及團體的圖書館利用指導活動。
- c.每年根據訓練計畫，評估工作人員的資訊科技能力。
- d.至少 50%顧客能夠自己找尋圖書館資料。

e.增長圖書館網頁遠距檢索的時間。

D.增加非英語館藏資源的檢索。

- a.到了 2001 年，確定圖書館工作人員中，至少包括 20 種語言說寫能力。
- b.三年內將線上公用目錄網路版螢幕檢索及求助畫面翻譯成西班牙文。
- c.三年內電腦螢幕能顯示非羅馬語系的文字，且至少要有中文。
- d.2001 年，以中文及西班牙文編印圖書館資訊，且可上線查詢，到了 2003 年則要有越南文、日文及俄文。

四、聖荷西公共圖書館邁向 2020 年之卓越計畫

資料來源：SAN JOSE PUBLIC LIBRARY MASTER PLAN ON THE WAY TO 2020，Spring 1998。

1995 年，聖荷西市市長及市議會指派一工作小組，負責一項未來 25 年圖書館服務的重要計畫（卓越計畫），此份文件即該小組在圖書館工作人員的支持下所提出的，該卓越計畫中，列出圖書館未來願景，並對現今的圖書館服務邁向未來指引方向。

聖荷西公共圖書館與新科技及動態的聖荷西社區並駕齊趨。卓越計畫是準備邁向未來的途徑，有許多不可知、不確定及挑戰。

卓越計畫希望能針對下列三個不單純的問題，找到答案：

- 1.誰是 2020 年未來圖書館的顧客？
- 2.2020 圖書館顧客的需求為何？
- 3.2020 圖書館如何滿足顧客的這些需求？

該計畫是讓圖書館在世界變遷中緊密的與社區結合及持續滿足圖書館服務需求的方法。

（一）2020 年圖書館使用者需求

有四種特定特性的民眾使用公共圖書館，工作小組界定這四種基本的圖書館使用群，該小組認為進入二十一世紀後，這四種顧客群仍是圖書館的基本顧客群。聖荷西公共圖書館的卓越計畫即是以每種顧客群的分析為基礎，這些顧客群如何使用圖書館及其對圖書館及資訊的特定要求為何。各種圖書館顧客群可能都有不同的需求，且每種顧客群可能具有一種以上的特性。這個部分希望建立卓越計畫的策略，描述目前民眾使用公共圖書館的基本方式，且將來會持續使用圖書館。

A.資料尋求者(seekers)

1.一般尋求者特性

- (1)強烈的主題興趣。
- (2)需要快速獲得資訊，但為了得到正確資訊，可以等待。

- (3)運用廣泛資源，以獲得資訊。
- (4)有時間和耐心，學習或接受訓練，以幫助自己。
- (5)他們到圖書館時，有一般性的重點。
- (6)當其研究展開時，其檢索變得較集中及狹窄的。
- (7)是圖書館服務的經常的及複雜的使用者。

2.尋求者之圖書館需求

- (1)需要館員以電話、傳真、或電子郵件協助。
- (2)在圖書館可獲得的實質(豐富)資源。
- (3)可從職場、家中或學校上線，獲得圖書館資訊。
- (4)資料傳遞系統將資料送至尋求者。
- (5)自我速度的、清楚的、簡單的圖書館資源使用的指導資料。
- (6)功能性人體工學家具。

B.The How-to-ers

1.How-to-ers 之一般特性

- (1)特定的需求，但其所需資訊非常多元。
- (2)自己動手找資料。
- (3)運用科技找資料。
- (4)尋找可以立即實際應用的特定資訊。
- (5)可能是非英語系。
- (6)可能有新移民的需求。
- (7)小型商業方面的需求。
- (8)父母及家庭相關課題。
- (9)圖書館經常性使用者。
- (10)圖書館經驗及技能可能有限。
- (11)獲得所需資訊，通常有時間構造。

2.How-to-ers 之圖書館需求

- (1)館員協助。
- (2)各種方式的資訊，以供應許多學習型態及專長程度。
- (3)社區資訊。
- (4)各種媒體的參考性及研究性館藏。

- (5)安靜的閱讀區。
- (6)不同語言的實用資訊。
- (7)自我速度的、清楚的、簡單的圖書館利用及資訊資源的指導。
- (8)線上資訊來源。
- (9)有效率的圖書館資料快速傳遞。
- (10)延長服務時間。

C.享受閱讀者(Enjoyers)

1.一般閱讀享受者之特性

- (1)瀏覽者將使用各種型式的各種資料。
- (2)目的在於自我的增進。
- (3)多種語言。
- (4)自動的，需要有機會去偶然發現。
- (5)接受建議。
- (6)資料需求無急迫性。
- (7)所有年齡層、文化及種族。
- (8)選擇性拜訪圖書館。
- (9)經常使用者，通常是定期使用者。
- (10)圖書館服務的支持者及贊助者。

2.享受閱讀者之圖書館需求

- (1)查詢圖書館館藏。
- (2)舒適座椅。
- (3)圖書館資料的閱讀或聆聽區。
- (4)活動。
- (5)會議室。
- (6)友善的、博學的館員，有時間傾聽及協助選擇資料。
- (7)具有瀏覽功能的線上資源。
- (8)鼓勵的環境。
- (9)新鮮有趣的各種型式資料。
- (10)期望圖書館在其休閒時間能開放。
- (11)吸引人的展示。

D.社區營造者(The Community Builders)

1.一般社區營造者之特性

- (1)圖書館 活動、展覽及會議。
- (2)鑰匙兒。
- (3)尋找文化或智力的經驗。
- (4)偶然的資訊需求，查股市，閱讀報紙及當期雜誌。
- (5)和其他有共同興趣者相逢的地方。
- (6)對社區組織及群體有興趣。

2.社區營造者之圖書館需求

- (1)大、小規模會議室。
- (2)社區佈告欄。
- (3)舒適座椅，集體談話。
- (4)小組研究室或個別指導。
- (5)志工工作區。
- (6)明確界定的志工計畫。
- (7)時下的或主題興趣的活動。
- (8)容易獲得的資料及吸引人的展示。
- (9)現在的活動時間表。
- (10)議題論壇。
- (11)促進對話和討論的技術(例，視訊會議或網路資訊呈現地方議題的不同觀點。)

(二) 卓越計畫內容

1.願景(VISION)

由工作小組建立的願景是所有工作的基礎：

聖荷西公共圖書館系統的願景，在世界科技的心臟，服務全國文化最多元化的大都市，透過自由、開放的公眾服務，開創性的專業人員，品質佳的館藏，主動的公眾參與、合作及有智慧的利用設施及先進的科技設備，滿足社區終身學習的需要。

2.目標(GOALS)

- (1)到了 2020 年，圖書館將為聖荷西地區所有居民，提供二十四小時免費服務的學習中心。
- (2)2020 年之前，圖書館將運用公私資源，以滿足社區終身學習的需求。
- (3)在圖書館工作人員、聖荷西居民、志工動態的帶領下，將使聖荷西公共圖書館在 2020 年成為全國第一的(先進的)圖書館系統。

3. 2020 年成果

(1)館藏

A.館藏發展受到下列三種因素的影響：

- a.時下的社區需求。
- b.可獲得的館藏經費。
- c.出版工業的趨勢。

B.卓越計畫工作小組針對館藏發展政策提出下列建議：

- a.館藏將反映各個服務區域的使用者和潛在使用者的需求。
- b.館藏將維持現代的新穎的，並回應顧客需求。
- c.蒐集多語言資料，以符合社區需求。
- d.在每個服務據點都提供資料之電子查詢。
- e.在每個服務據點都提供豐富的兒童讀物館藏。
- f.提供豐富的商業館藏，並有專人協助讀者使用。
- g.擴充銀髮族有興趣的館藏，並對高齡人口進行推廣。
- h.圖書館員運用適當數據及評論資料來決定資料之採購。
- i.歡迎圖書館顧客推薦館藏採購書單。
- j.迅速、有效地將民眾要求的資料從一個服務據點傳送至索取該資料的服務據點。
- k.館藏、社區空間及座位在分館的設備中必須同時存在，沒有什麼比空間優先。

C.館藏資料型式：

- a.管理荒廢。
- b.維護新穎及容易更新的資料。
- c.降低儲存的需要。
- d.以符合成本效益的方式，為大部分使用者提供資訊。
- e.確保大部分使用者的查詢容易及成功。

f.將新科技整合到傳統服務。

(2)服務及活動

圖書館的服務及活動應特別設計，以符合社區需求。聖荷西公共圖書館的目標是透過系統為所有民眾提供公平的服務。

A.服務時間

到了 2020 年，圖書館將每週開放七天，而且每週夜間開放不少於五個晚上。同時，將提供 24 小時的電子資訊檢索服務。

B.兒童及青少年服務

圖書館系統中的分館對於在鄰里提供良好的兒童圖書館服務，將特別重視。兒童及其圖書館需求在目前直到 2020 年都仍將是分館業務的主要部分。

學校在兒童生活中是非常重要的部分，因此，圖書館和學校建立夥伴關係，將可在教室及圖書館媒體中心提供更廣泛的資源。

對尚未能從家中利用現代化資訊科技獲得圖書館服務的兒童，圖書館將持續扮演一個平衡者的角色。

C.參考及資訊服務

資訊科技的進步代表愈來愈多的參考資訊可以在分館層級的服務據點獲得，而複雜的資訊來源增加後，圖書館員仍將扮演連繫民眾和其所需資訊的重要媒介。這種資訊查詢的變化，大大地影響了館員發展及訓練的實施。過去，分館館員對讀者的複雜參考諮詢，都是將其引介到總館。今日的圖書館，由於資訊可以利用線上方式傳遞至地方分館，圖書館員不僅需要時間，也需要訓練來協助顧客，將來，更需要各分館圖書館員善於利用資訊科技，並對參考來源博學多聞。經常的、快速的資訊科技變化，將需要對圖書館員經常訓練及再訓練。另外，地方圖書館分館館員的型態也可能改變，圖書館員將需要提供較多的參考服務，而過去，祇有在總館才會提供的服務，現在分館也可以提供。

D.活動

聖荷西公共圖書館在整個系統提供廣泛的活動，1997 年所提供的活動包括：

- a.兒童及青少年暑期閱讀俱樂部。
- b.「Teens Reach」是聖荷西公共圖書館的青少年委員會，其任務在鼓勵青少年參與圖書館/社區的活動和服務，以增進自我的發展。

- c.在全館積極辦理民眾基本素養服務。「Partners in Reading」是其中的一項服務，將學習者及指導者結合在一起。此項服務係提供具備英語能力的成人參加，其閱讀能力在八級以下，而想進一步提昇閱讀及書寫的能力。指導者必須具有高中學歷或 GED 證書，而且在開始指導前，先接受訓練。
- d.說故事時間提供給不同的顧客群，包括「學前故事時間」乃為三至五歲的幼兒設計；「家庭故事時間」係為所有兒童設計。這二項活動都結合說故事、朗讀、偶戲、唱歌、詩歌、肢體活動及其他類似活動。
- e.雙語故事及多元文化活動等特殊活動也融入說故事時間內，或是其他經過特別設計及安排的活動，將另行宣傳。

E.推廣服務(Outreach Services)

推廣服務的目的，是在將圖書館服務傳遞給需要的民眾，尤其是未經協助無法獲得服務的人。

未來，推廣服務將包括電話、郵件、傳真服務，及視訊會議活動及指導。科技的進步讓圖書館以更容易、較不貴的方式傳遞這些服務。

要做較多的努力來建立圖書館和學校的關係，到了 2020 年，學校老師和圖書館員的密切關係將已被建立及強化，尤其在學校圖書館不足夠的區域，學校兒童的圖書館和資訊需求是真實的，圖書館必須和學校發展積極夥伴關係，以確保兒童獲得好的適當的服務。

(3)設備 Facilities

A.總館將持續提供聖荷西社區重要的圖書館服務的重要服務，總館是：

- a.特藏
- b.專門、深入的參考服務。
- c.大型社區室或禮堂。
- d.開放時間較分館長。
- e.館藏及服務反映聖荷西社區的全部領域，範圍較鄰里分館為大。
- f.作為分館的資源。
- g.社區文化生活的一部分。

B.分館是：

工作小組討論分館的適當角色，列出下列以社區為基礎的圖書館設施：

- a.依人口密度、社區習慣及其他社區特性等因素，來決定分館規模。
- b.提供多元檢索點。

- c.以社區為基礎。
- d.分館並非是一個階層式的組織，而是代表能提供系統內所有服務和資源的地點。
- e.祇有在最小的館舍，顧客有第二個站來滿足其資訊需求。
- f.除了分館設施，其他檢索點將在 21 世紀發展，例如從家中、工作場所、市區內查詢站，透過網路查詢館藏及資源。
- g.每個分館都提供基本的圖書館及資訊館藏和服務，專門性館藏及服務將不是唯一的目的。
- h.標示將反映社區的主要語言。
- i.當顧客有需要時，圖書館資料將持續從一個服務點移送至另一個服務點，這種傳遞系統將有效且快速。

(4)技術和檢索 Technology and Access

工作小組的目標在於有效地使用技術，為了符合 2020 年的目標—成為全國最好的圖書館之一，為社區提供良好的服務，圖書館技術必須方便的、可檢索的、容易使用的。

A.未來的技術

要預測 2020 年圖書館所需要技術是不可能的，光是五年前，沒有世界國際網路(WWW)，20 年後，個人電腦可能已不存在，人們或許將攜帶手提式電腦大小的電腦，並利用不需電纜的數據機，在交通阻塞時查詢圖書館目錄。

面對快速變遷，卓越計畫工作小組圖書館員在考慮公共圖書館利用技術所產生的影響技術的應用時公共圖書館利用將有的影響時，應該考慮的原則。整個聖荷西社區將因圖書館運用新技術傳遞資訊，大幅進步而受惠。

B.所有民眾檢索

當建立新的圖書館服務傳遞方法，圖書館將考慮這些：

- a.兒童照護中心
- b.定期來回行駛的巴士載送顧客到圖書館。
- c.在圖書館為顧客提供個人指引或協助。
- d.傳送資料至顧客家中或商業公司。
- e.免下車窗口取書或還書。
- f.24 小時服務。

- g.利用新科技擴展服務。
- h.連接學校及其他教育機構。

C.館內及遠距檢索

館內查詢或遠距檢索的方式應該要平衡運用新科技，讓圖書館容易使用、方便及友善，像便利商店、速食餐廳的 24 小時服務。

D.安全

所有安全性軟體必須維護圖書館館藏及資料庫，是圖書館次結構非常有價值的部分，而其受損將造成巨大的損失。

E.電子通訊

圖書館將提供新的電傳次結構，以確保即時提供資訊：

- a.與其他區域，建立網路和合作的基金。
- b.檢索內部及遠距資料庫。
- c.維護及避免電子資訊的蓄意或意外破壞。
- d.大眾及館員在館內外檢索資訊資源。
- e.24 小時資訊檢索。
- f.為大眾提供電子設備和軟體利用的訓練和教學。
- g.提供正式和非正式訓練，指導民眾利用電子器材和軟體
- h.定期調查圖書館使用者，以協助確定其需要何種訓練及教育。
- i.電傳視訊。
- j.對現今易變課題蒐集不同觀點，圖書館可提供即時、平衡及正確資訊給大眾熱門課題。

4.如何達成目標—服務策略

(1)合作夥伴

現今世界，沒有一個公共圖書館可孤立單獨存在，任務編組小組決定圖書館可藉由進一步發展現在的夥伴關係及開發其他的關係來加強其任務及提供較完整的服務。圖書館和其他機構一起工作，必須要有清楚的標準，俾有正面受益的工作關係。下列標準應符合，以確保雙方良好夥伴關係的建立。

- A.夥伴應該是互補的，而非代替市基金會來源。
- B.夥伴的興趣、目標和目的，將提昇圖書館系統整體的任務、目標及目的。
- C.行政權責清楚列出。

- D.明確陳述及瞭解所有參與的夥伴的義務及期望。
- E.界定成功的合作夥伴關係的基金來源。
- F.明確估計長期和短期費用及效益。
- G.評估及重新考慮公共評論應有合理的時間限制。

(2)組織及管理

工作小組提出下列建議

- A.修正 Construction and Conveyance 稅的收入及支出,使所有的 Construction and Conveyance 稅收直接針對主要的支出。圖書館資料以 City General Fund 的歲入財源及 Benefit Assessment District 資金購買。
- B.以更明確界定的職掌,來強化圖書館委員會的任務。
- C.市議會對合理、實際及可與其他好的圖書館相比較的基金標準,委託界定。
- D.在重要的圖書館基金募集上,基金會成爲積極的夥伴。

(3)圖書館館員訓練及發展

A.訓練計畫的要素如下:

- a.界定圖書館人員及顧客的訓練需求。
- b.分配適當及足夠的訓練經費。
- c.提供定期的訓練。
- d.評估圖書館訓練政策及進行中計畫的效能。
- e.運用志工來加強及支持圖書館在資訊素養的任務。

B.下列課題是圖書館面對這些變遷所要提出的:

- a.圖書館將較過去需要較多元技能的館員。電腦專業技能是圖書館員在現在及將來都很重要的技術,圖書館員可扮演網際網路資訊的引導者。圖書館員知道如何評估資料庫,並能指導民眾評估資料庫及網站。
- b.圖書館人員傳遞服務方式的改變。圖書館員必須更有企圖的前進,以在新社會的中心建立其專業地位及凸顯專業功能。

(4)溝通及公共關係

A.行銷及公共關係方式:

- a.公聽會。
- b.顧客調查。
- c.定期的舉行社區會議,並公布會議結論及依會議決議,採取行動。

B.行銷及公共關係計畫:

- a.促銷圖書館館藏及服務,提高能見度及使用率。
- b.對目標顧客群提供專門服務的需要。

- c.對計畫效能，提供進行中之評估。
- d.藉由非使用者群的明確界定，來探討增進圖書館利用的方法。

(5)規劃

- A.利用年度及定期之使用者評估。
- B.正確地評量使用者之期望。
- C.建立一個機制，讓個人提出其需求。

五、聖荷西公共圖書館兒童服務策略計畫(Serving San Jose's Youth: A Strategic Plan)

資料來源：Created by the Youth Services Librarians of San Jose Public Library.

Cornelia Van Aken-Sanks, Youth Services Coordinator, September 1, 1999

(一) 爲了聖荷西公共圖書館的願景可以實現，聖荷西的兒童、青少年及其父母親和照顧者有下列需求，是圖書館要努力的：

1.出生至十一歲兒童之需求：

- (1)接觸各種學習、語言、素養經驗。
- (2)開始準備學習、準備閱讀。
- (3)在學校有好的成就。
- (4)發展獨立學習及批判思考的技能。
- (5)培養對圖書及閱讀的喜愛，照顧他們的大人讀書給他們聽。
- (6)體會公共圖書館在其生活中的正面力量。
- (7)感受到他們是社區的一部分。

2.十二至十八歲青少年之需求

- (1)使其有特殊的生活環境，如社會的及經濟的附屬依賴及缺乏許可書。
- (2)被尊重。
- (3)滿足其教育的、職業的及休閒的熱望。
- (4)探討及發展他們的才能及興趣。
- (5)維持他們對學習的喜好及興趣。
- (6)對他們所面對的機會，有較好的認識，並瞭解其決定及行爲的影響和後果。

- (7)發展技能、知識及價值，以從事明智的生活選擇。
- (8)能為同儕及社區中其他人接受。
- (9)有意義的參與社區生活。
- (10)對自己的文化認同及人類遺產的肯定。
- (11)有一個安全的去處。
- (12)能夠查詢及使用廣泛的資訊資源。

3.家長及其他兒童照護人員之需求

- (1)瞭解圖書館可以如何幫助其所照料的兒童。
- (2)培養兒童利用圖書館的習慣。
- (3)在其照顧孩子時，讀書給孩子聽，並塑造其自身的閱讀行為。
- (4)能夠接觸及獲得廣泛的圖書資料及資訊，以幫助他們發展其為人父母顧和照顧兒童的知能。
- (5)體會到圖書館是一個歡迎他們和其所照顧的孩子的地方。

(二) 圖書館透過下列策略服務，來滿足兒童及青少年及其父母、照顧者的需求

1.推廣出生至十八歲民眾的閱讀

圖書館有一項重要的任務，即在少兒進入學校開始正式學習前，推廣其閱讀素養，並在其進入學校後，持續促進其閱讀樂趣及發展其閱讀技巧。為了達到這樣的任務，圖書館透過說故事、暑假閱讀俱樂部及主動的推銷等服務來達成。

2.幫助所有兒童及青少年在教育上的成就

圖書館在兒童教育上，與家長及老師構成一個完整的組合，都是不可缺少的部分。圖書館的館藏資源支援中小學學生所需的各種型式課程相關資料，並且支援所有少兒個人的、非正式的學習目的。

3.幫助家長培育健康、快樂及成功的孩子

圖書館瞭解所有家長都希望他們的孩子健康、快樂、成功。圖書館藉由提供專門性的親職教育館藏，並提供增進家庭生活的活動及服務，來協助家長培育孩子成為健康、快樂、成功的人。

4.提供活動及服務，幫助少兒發展有效的生活技能

圖書館提供館藏資源，幫助青少年發展其成長為大人所必須的知能。這些資源包括所有適合的資料類型、服務、活動及有意義的志願服務機會等相關資訊。

(三) 圖書館成功的實施這些策略的要素包括：

1.人員

圖書館應培養兒童服務館員的專門知識和技術，並努力提供足夠的人員，以使這些人員能夠滿足兒童、青少年及家庭的需求。

2.設備

圖書館為兒童、青少年及家庭提供完善的、吸引人的空間、家具及設備。

3.合作夥伴

圖書館應和機關團體、企業及個人建立合作關係，以提供滿足兒童、青少年及家庭需求的服務。

4.行銷

圖書館應推出廣泛的行銷計畫，以推廣兒童、青少年及家庭服務和活動，並吸引非圖書館使用者。

5.評估

圖書館為了在鄰里社區扮演有效率、責任、適切的角色，將持續評估其政策、館藏、活動及環境。

(四) 計畫實施

1.兒童服務協調專家的任務

為了增進兒童服務策略計畫的有效實施，兒童服務協調專家將：

- (1)與外單位、其他市政府部門、圖書館部門及圖書館團隊共同努力，有效地達成策略計畫。
- (2)主動地與推廣部門(Outreach Services)合作，統整兒童推廣活動，為兒童提供完善的服務。
- (3)與行銷溝通辦公室(Marketing Communication Office)共同在兒童服務的內

容、設計及資訊傳遞等相關事項上努力。

(4)與商業部門(Business Office)合作，以協調財政交易對兒童服務的影響。

(5)與資深採購館員及館藏發展顧問群(Collection Development Advisory Team)共同努力，確保兒童及青少年館藏有效率、有系統的管理。

(6)與閱讀及素養計畫協調專家共同發展、協調及實施民眾基本素養計畫。

(7)與資深館員共同致力於兒童服務館員目標的指定及分配。

(8)與兒童服務館員共同製作及實施一份年度兒童服務計畫(Youth Services Action Plan)，其內容基礎來自兒童服務策略計畫，包括：

A.以第一階層為基礎所訂的目標及下列的第二階層活動；

B.由目標而來的策略目的；

C.實施期程。

兒童服務行動計畫(Youth Services Action Plan)將於每年的 4 月所舉行的 Youth Services Retreat 中提出，目的在於：

A.檢視目前年度行動計畫(Action Plan)；

B.排列未達成的目標及目的順序；

C.決定在下一會計年度中，實施這些活動的系列行動及時程。

第一份兒童服務行動計畫將於 2000 年 4 月開始發展，並於 7 月 1 日完成。

(9)從兒童圖書館行動計畫發展出一份年度兒童服務協調者工作計畫(Youth Services Coordinator's Work Plan)，兒童服務協調者的工作計畫包括：

A.目標

B.策略目的

C.實施期程

協調者工作計畫將以會計年度為基礎，自 7 月 1 日至 6 月 30 日，因此，在每年 6 月 1 日撰寫。

(10)與單位(分館)管理者合作，監督及確認年度單位兒童服務行動(Unit Youth Services Action Plans)，這些單位行動計畫制定的目的在於系統間的協調，係以個別社區及單位需求為基礎，且必須包括：

A.目標以適當的第一階層及第二階層的行動為基礎；

B.根據目標而來的策略目的；

C.實施期程。

這些計畫以會計年度為基礎，自 7 月 1 日起，至 6 月 30 日止，必須在每年 6 月 1 日前，提給兒童服務協調專家檢視及認可。

2.訓練

爲了卓越的服務，圖書館在所有層級上，尋求雇用有能力的工作人員，無論如何，圖書館也認知，兒童服務館員如要成功地提供高品質的服務及活動，必須符合專門訓練的需求。爲了確保圖書館兒童服務館員具備達成卓越服務需求的工具，兒童服務協調者將：

- (1)與聖荷西大學圖書館學研究所及教育學院建立合作關係，爲聖荷西公共圖工作人員、圖書館研究所學生及教育學院學生提供訓練機會。
- (2)讓聖荷西大學圖書館學研究所學生知道聖荷西公共圖書館專業要求及條件。
- (3)成立一小組訂定一兒童服務館員訓練計畫（Training Plan for Youth Services Librarians），並在 2000 年實施。

3.館藏

- (1)館藏將根據社區需求，另蒐藏非英語圖書資料。
- (2)兒童及青少年館藏發展經費將依據流通統計，並以年度兒童服務工作計畫爲指引，作適當之籌措及分配。
- (3)圖書館將持續發展及維護相關(適當)的圖書館館藏。
- (4)圖書館將豐富及增進現有印刷館藏。
- (5)圖書館將持續發展最佳的報紙、期刊及其他可獲得的資料的線上查詢方式。
- (6)圖書館將持續評估及發展其電子館藏。
- (7)館藏將包括爲出生至十八歲各年齡層所提供的各種型式的容易辨識的資料。
- (8)圖書館將爲初學者提供特殊的館藏資料。
- (9)圖書館將徵集經過挑選的基礎教科書。
- (10)圖書館將提供 K-12 年級課程相關參考資料。
- (11)圖書館將提供在家學習所需相關資料。
- (12)圖書館將提供爲人父母所需的英語及其他語言的所有階段的兒童及青少年教養的資料。
- (13)圖書館將徵集培養青少年生活相關技能的圖書及其他資源，如閱讀、電腦技能、推論及判斷、溝通及解釋技能、感謝及尊重別人、生存及安全技能、以及生涯發展
- (14)社區需求的館藏將被推廣。

3.活動

- (1)圖書館將培養館員具備支援分館及全館活動的技能。

- (2)圖書館將發展活動資源，以提供分館及全系統館員利用。
- (3)圖書館將在圖書館或社區中的學校及白天看護中心提供活動。
- (4)圖書館將定期提供各種活動，如學前故事時間、暑期閱讀俱樂部、祖父母及圖書、說書、及其他社區有需求的活動及地方資源口述。
- (5)圖書館將拜訪學校教室，並參加教師會議及返校夜。
- (6)圖書館鼓勵學校班級來訪。
- (7)圖書館將辦理暑期閱讀俱樂部活動，幫助兒童在暑假維持其閱讀技能。
- (8)圖書館將接觸及參與社區父母親團體。
- (9)圖書館將和其他機構團體合作舉辦活動，支持有效生活技能的發展。
- (10)圖書館將分析及評估社區需求，選擇可以讓圖書館工作人員及其他資源最有效利用的活動目標。

4.服務

- (1)圖書館將在整個系統提供高品質、一致性的服務。
 - (2)圖書館將在公共區域及廁所提供乾淨及健康的環境。
 - (3)圖書館將提供學生家庭作業及青少年追求自我成長所需之參考諮詢服務。
 - (4)圖書館將提供：參考及讀者顧問服務、Books for Little Hands、編印及分送書單、家庭作業中心及網路訓練課程。
 - (5)圖書館將提供學校指定作業相關之資源查詢工具。
 - (6)圖書館將籌劃推廣閱讀之創意展示。
 - (7)圖書館將指引青少年生活相關技能的創意展覽。
 - (8)圖書館將為青少年提供地方活動資訊布告欄。
 - (9)圖書館將組織及傳遞家庭有興趣之社區資源相關資訊。
 - (10)圖書館將提供青少年網際網路查詢服務。
 - (11)圖書館可提供一西文書處理設備。
 - (12)圖書館將發展及維護網頁，幫助青少年發展成功的生活技能。
 - (13)圖書館將發展及維護網頁，連結至為父母親所設置的網站。
- (五) 圖書館將增加第二層次的館藏、活動及服務，儘可能滿足社區需求，並持續增進圖書館對兒童及青少年的需求的回應。為了達成良好的結果，需要：
- 1.在某些單位增加額外的工作人員，讓館員可從櫃台脫身，以從事活動及服務的準備。
 - 2.在每個分館配置全時的兒童、青少年及推廣館員。

- 3.更多的推廣及活動專家。
- 4.調整目前涵蓋的時間，以滿足家庭需求。
- 5.申請補助金及籌募款項支應業務需要。
- 6.改善守衛服務。
- 7.增加及更新空間。
- 8.特殊系統資源館藏的儲存空間。
- 9.改善標示、排架及展示區域。
- 10.汰舊換新家具及書架。
- 11.增加技術。
- 12.發展新的、堅強的館外夥伴。
- 13.增加系統內活動的協調。
- 14.增加館藏發展經費。
- 15.改善政策，讓青少年不必經由家長同意，即可申請借書證。
- 16.取消兒童資料罰款的制度。

館藏

- 1.圖書館將進一步依據社區需求，發展非書資料館藏及探討館內提供多媒體視聽室的可能性。
- 2.圖書館將徵集教育性光碟及採用新近發展的技術在流通及參考館藏上。
- 3.圖書館將發展館員資源館藏以支援閱讀之推廣。
- 4.發展集中式說書(Book talk)館藏。
- 5.圖書館將為殘障青少年蒐集課程相關資料。
- 6.圖書館將提供分館選購圖書制度，以使分館能滿足青少年的特殊需求。

活動

- 1.分館設置社區活動室，以舉辦活動。
- 2.增加的經費，用在活動舉辦上。
- 3.圖書館將鼓勵館員參加區域、州及全國性之活動研習會，以增進專業發展及訓練。
- 4.圖書館將發展新的方法(途徑)，以分享活動概念(創意)。
- 5.名人訪問及作家訪問將用在行銷及推廣。
- 6.圖書館將為學步兒、嬰兒及家庭特別安排故事時間。
- 7.圖書館將主動參加 Healthy Start 及(或)其他類似活動。
- 8.圖書館將提供圖書館/閱讀開始者一個資料袋給予聖荷西市每位剛出生的嬰兒及

幼稚園入學新生。

- 9.圖書館將擴展對學齡兒童的課後輔導服務。
- 10.圖書館將建議市政府降低青少年擔任志工的最低年齡。
- 11.圖將訓練青少年志工協助兒童及青少年活動之規劃執行及協助網際網路訓練。
- 12.圖書館將贊助高中志願服務計畫之執行，指導學生從事公共服務。
- 13.圖書館將檢視館外贊助之網際網路聊天站，以確定可能性及願望，來設置自身之青少年網路聊天室。
- 14.圖書館將提供圖書館相關服務給家有急難之青少年的父母及家庭。
- 15.圖書館將建立家庭素養計畫。
- 16.圖書館將提供英語及非英語講習班，以教育家長有關圖書館資源利用。

服務

- 1.圖書館將為父母親及兒童提供配置舒適家具的安靜閱讀角落。
- 2.在化妝室提供尿布更換台。
- 3.提供坐式嬰兒車。
- 4.圖書館將提供研究室。
- 5.圖書館將提供技術中心，以支援正式和非正式教育。
- 6.家庭作業中心將配置家庭教師及配置足夠技術及設備，以符合家庭作業中心需要。
- 7.圖書館將爭取經費以聘請專人在家庭作業中心擔任老師。
- 8.圖書館將發展創新的電子檢索服務，如撥電話聽故事及網頁故事。
- 9.兒童服務館員將使其他圖書館工作人員有效引導顧客到適當的父母親資源及兒童有興趣的資料。
- 10.圖書館將對每個兒童服務機構組織之服務領域建立專檔。
- 11.圖書館將與社區健康中心提供圖書及素養資訊給家長。
- 12.圖書館將與學校合作，鼓勵老師事先知會圖書館有關其指定作業。
- 13.圖書館將與學校發展合作關係，以推廣遠距查詢圖書館網頁及線上目錄。
- 14.圖書館將會有兒童顧問團。
- 15.圖書館將贊助青少年工作熱線。
- 16.圖書館將持續探討在聖荷西社區設置新的、創新的及適當的服務點，以為青少年及其家長提供服務。
- 17.圖書館將調查擴充站外服務之提供，其他點如學校、白天看護設施及社區中心。

五、美國馬利蘭州喬治王子郡紀念圖書館系統長期計畫(1995-2000)

資料來源：**Long-Range Plan 1995-2000, Prince George's County Memorial Library System.**

長程規劃是喬治王子郡紀念圖書館系統一世紀以來成功的因素。第一個長程計畫指引該館在 1982 至 1987 年之間的各項行動。第二個長程計畫是 1988 至 1993 年的策略計畫，協助該館在郡政府財政壓力下，繼續加強顧客服務。長程規劃的程序包括界定組織的目標，支持其任務，決定組織達成目標的目的，最後，列出完成目的的步驟及活動。

策略規劃在長程規劃中加入另一個元素。策略規劃檢視較大的環境及組織的優缺點，並決定在一個變遷環境中，完成組織目標所應採取的策略。策略規劃編製一份能引導組織活動及提供因應組織內外變動的彈性計畫。

在 1993 年，the Board of Trustees 採用修正的任務及願景宣言，以反映圖書館及郡的整體管理程序。

修正的宣言：

「喬治王子郡紀念圖書館系統的任務是在推廣及促進圖書館資源的利用及獲得，以滿足喬治王子郡的個人及團體在終身學習上的需求。

我們的願景是喬治王子郡紀念圖書館系統將以民眾多元需求為核心，達成良好品質及創新的顯著圖書館服務。」

在 1994 年 4 月，the Board of Trustees 選擇 PROVIDENCE Associates Inc. 來協助該館發展新版的策略計畫、檢討第二個計畫的進展、評估目前及未來需求、任務及願景宣言的修正、進行重點集體討論(Focus Group Discussions)、全郡電話調查、兒童調查、館員調查、該郡代表機構負責人訪談，俾能以廣泛蒐集資訊及意見。圖書館顧問、圖書館長期計畫指導委員會(the Library's Long Range Plan Steering Committee)及行政團隊(the Administrative Team)進行廣泛討論，以整理及解釋蒐集的資訊，並發展策略計畫。新計畫的型式依循 1988-1993 年計畫，以推動其作為所有館員的工作手冊。

為了完成上述任務及願景宣言，長期計畫指導委員會發展下列目標：

1. 喬治王子郡民眾得以檢索圖書館館藏資料及以最能符合其需求的形式接受

- 正確的資訊。
- 2.全郡民眾由熟練的及有禮貌的圖書館人員提供服務，而且圖書館人員具有符合(或超出)大眾期望的專業技能。
 - 3.王子喬治郡的民眾對於圖書館服務、活動及圖書館與其生活的相關性都了解。
 - 4.提供喬治王子郡民眾一個安全、方便、完善、吸引人的圖書館服務場所，且開放時間依顧客需求而設定。

(一) 計畫的發展

喬治王子郡紀念圖書館系統長期計畫的發展，先於 1994 年 4 月至 11 月間進行多項資料蒐集，如訪談、重點集體討論及多種調查，以評估圖書館系統自 1987 年來的進展，重點放在目前大眾及圖書館人員的滿意程度的瞭解。圖書館的優點及缺點分析的結果，也用在未來的規劃。計畫開始時，即確定整個規劃重點放在現況檢討及未來的展望，而非評估過去。

1994 年 4 月

提供廣泛的背景報告、文件、計畫及預算資料給圖書館顧問。

1994 年 5 月

- 1.顧問和 Board of Trustees、BIGISOL 的成員、社區領導人、分館之友進行重點集體討論。
- 2.指導委員會 (Steering Committee) 界定新計畫所陳述的重要課題，蒐集意見，並透過調查廣泛探尋意見。
- 3.行政團隊和館長開會。
- 4.顧問訪視八個分館設施。

1994 年 6 月

- 1.由圖書館志工人員廣泛協助，對該郡住家進行隨機電話調查。
- 2.館員和行政團隊進一步討論。
- 3.將調查分送所有館員，蒐集館員在工作上的意見及其對目前和未來需求的想法。

1994 年 7 月

- 1.顧問團隊成員繼續訪談館員，釐清在資料分析進行中產生的數個議題，並且和行政團隊(the Administrative Team)會談，評估目前喬治王子郡圖書館系統的現況缺點(在 1987 年計畫)。顧問也與長程規劃委員會商討，修正計畫進程，討論規劃議題中何者較急迫。
- 2.顧問指導進行電話調查，針對該郡社區組織代表收集意見：(1)決定組織及顧客如何使用喬治王子郡圖書館系統，(2)何種服務最重要，(3)未使用圖書館的原因，(4)喬治王子郡圖書館系統可以服務更佳的地方為何。

1994 年 8 月

- 1.喬治王子郡圖書館系統館員針對在 Beltsville、Spauldings 及 Oxon Hill 三個分館參加兒童暑期活動(SummerQuest)的兒童進行調查。
- 2.顧問成員和長期計畫指導委員會會面，更新進程，並和行政團隊會面，檢視各項調查結果及討論規劃議題、目標及目的。顧問也和各年齡層專家及中央服務設備(the Central Service Facility)館員會面，瞭解其觀點。這二種群體的討論包括喬治王子郡及喬治王子郡圖書館的重要課題及對圖書館進展的建議。同時，亦瞭解館員需要什麼，可讓工作品質提高，以及他們認為自己的工作對整體圖書館服務的適合性。

1994 年 9 月

- 1.顧問提供指導委員會，修正依所蒐集的資訊訂定的目標及目的。
- 2.長程計畫指導委員會修正目標及目的，並發展策略，以符合目的。

1994 年 10 月

顧問針對策略，發展預算評估，並編製最後的計畫版本，送 the Board of Trustees 認可，在 11 月通過。

(二) 計畫調查(Project Surveys)

1.美國圖書館協會顧客滿意度調整(ALA Customer Satisfaction Survey)

1994 年春天，美國圖書館協會發展了一項顧客滿意度調查，要求美國所有規模及各種類型的圖書館進行調查，並向該會報告調查結果，以便彙編全國調查報告。喬治王子郡圖書館系統是全國進行調查的圖書館中，服務人口超過十萬的六

十五個圖書館之一。全國調查報告顯示，喬治王子郡圖書館系統的顧客滿意度是全國最高者之一。

該調查以複選方式，讓讀者表示意見，大部分的選項分為五個等級，包括「極度」、「非常」、「有些」、「不常」、「全無」等，調查內容包括：

(1)你對我們的圖書及其他服務的滿意程度

全國調查中，有 75%的顧客表示極度滿意或非常滿意，而 83%的喬治王子郡圖書館系統的顧客表示極度滿意或非常滿意。

(2)我們的工作人員協助的程度

全國調查中，有 85%的顧客表示極度有幫助或非常有幫助，而 86%的喬治王子郡圖書館系統的顧客表示極度有幫助或非常有幫助。

(3)找尋所需資料的難易程度

全國調查中，有 61%的顧客對找尋資料，表示極度容易或非常容易，而 73%的喬治王子郡圖書館系統的顧客對找尋所需資料，表示極度容易或非常容易。實際上，不論全國及喬治王子郡圖書館系統都只有超過 20%的顧客表示極度容易發現所需資料，而 53%的喬治王子郡圖書館系統顧客表示非常容易發現所需資料，但全國的顧客只有 41%表示非常容易發現所需資料。

(4)圖書館對個人的重要性

全國調查中，有 86%的顧客表示極度重要或非常重要，而 90%的喬治王子郡圖書館系統的顧客表示極度重要或非常重要。

(5)個人到圖書館及需求資料的頻率

全國調查中，有 52%的顧客表示每週到圖書館，而 45%的喬治王子郡圖書館系統的顧客表示每週到圖書館。大約 37%的全國顧客及喬治王子郡顧客表示每月固定到圖書館或需求資訊。

(6)請求館員協助的頻率

全國調查中，有 54%的顧客表示每週或每個月會請館員協助，而 50%的喬治王子郡圖書館系統的顧客則表示，請求館員協助的頻率為每週或每個月。

(7)其他希望圖書館提供的服務項目(選項包括：較多圖書、較多開放時數、較多參考資料、較多活動，及其他)

全國調查中，有 38%的顧客表示他們需要較多圖書，27%表示希望增加開放時間，17%希望有較多的參考資料，而喬治王子郡的顧客，31%表示需要較多圖書，27%表示希望增加開放時間，18%表示希望有較多的參考資料。

2. 喬治王子郡居民電話調查(Telephone Survey of Prince George's County)

Residents)

從 the Haines 1994 Directory, Maryland Suburban Washington DC Metro edition 中抽取 579 位居民，進行電話訪問，其中有 72 位無效。160 位成人接受電話訪問，占 32%，其中 102 位是圖書館使用者，而 58 位被歸為非使用者，表示過去六個月未曾使用過圖書館。

受訪者，以具有較高學歷的白種年長者居多，21%的受訪者已退休。受訪者的 70%，居住該郡超過 10 年，27%住家距圖書館一哩內，67%住家距圖書館三哩內，只有 4%表示不知距圖書館有多遠。

3.社區機構代表訪問(Interviews with representatives of community organization)

針對喬治王子郡內的組織代表進行電話訪問，受訪的機構包括 Inter-Minority Council and Volunteer-Coordination Association、the Prince George's County Coalition for the Foreign Born、Association for Retarded Citizens—Prince George's County、Literacy Council of Prince George's County, Independence and Information for the Blind、PTA—Prince George's County Council, and Friends of Libraries for Deaf Action 等。

受訪代表對喬治王子郡圖書館系統提供了正面的評價，並提出廣泛的意見與建議。這些意見經彙整後，送交 Administration Team，作為發展未來計畫及服務的參考，只有少數一般性意見在此提出。

許多機構和其顧客使用喬治王子郡圖書館系統分館作為聚會場所，分館被認為是中立場所，這是其承諾中的重要要素。所有受訪者對未來和喬治王子郡圖書館系統共同發展服務、活動及資料，以服務其顧客，都持肯定的態度，而缺乏運輸工具是很多顧客認定的障礙。

有很多新遷入的居民，喬治王子郡圖書館系統必須努力成為這些人的新經驗的一部分，而對學校的推廣是接觸新顧客的一種方式，包括對兒童及其父母。

增進圖書館工作人員和來自不同文化背景及不同障礙的人士溝通，可使喬治王子郡圖書館系統對民眾及社區更有助益。「耐心」是對該郡多元顧客服務的重要要素。

4.兒童調查(Children's Surveys)

暑假期間，針對參加分館活動的 176 位兒童進行訪問，問題包括兒童家中購

置電腦情形、兒童在學期中利用圖書館的原因、兒童獲得家庭作業所需參考的圖書、期刊及資訊的來源等。很多兒童表示，他們最喜歡做的事，是在圖書館看書，並表示圖書館員是友善的。

5.館員調查(Staff survey)

圖書館工作人員的調查，採五點量表問卷進行，回覆者超過百分之九十。問題包括他們對上一版策略計畫實施的成效、圖書館需求所給予的壓力、對於民眾的需求，圖書館所應提供的服務等的意見。圖書館工作人員對新的長期計畫應提出新的目標或策略、圖書館服務傳遞應有較多的技術、提供適當的館員訓練及對圖書館的組織架構、特殊館藏資料及服務，提供相當多的寶貴意見。

(三) 對前一版計畫的評估(Assessment In Relation to the PGCMLS 1988-1993 Long-Range Plan)

該館前一版的計畫--the PGCMLS 1988-1993 Long-Range Plan 顯示圖書館對未來的企圖心，並列舉服務傳遞、館藏發展、人力資源、硬體設備、公共關係及組織架構、功能、程序及設計喬治王子郡圖書館系統的目標，策略的訂定係為達成目標。

一般而言，1990 年前的策略都已完成，而財政危機發生後，優先順序經過調整。

(四) 長期計畫內容

目標 I：喬治王子郡民眾得以檢索圖書館館藏資料，及以最能符合其需求的形式接受正確的資訊。

目的 A：參考諮詢問題的正確回答率達百分之八十。

活動/策略

- 1.進行非強迫性調查，DLDS 或館內。
- 2.成立一個委員會，進行強制性書目資料檢索練習。
- 3.對新進館員提供書目檢索訓練，並在雇用的第一年給予星期天代班。
- 4.探討給予館員參考資料的途徑，如開拓者(pathfinders)、簡訊、講習。
- 5.在 Type V 分館，對所有新雇用的資訊館員，在其第一年中給予訓練。

目的 B：決定最適合的形式、最符合成本效益及最節省時間的方法，傳遞資訊到全郡各地，以符合多元民眾的需求。

活動/策略

- 1.發展一套檔案，描述在每一處據點為顧客提供的基本服務及資源，並界定不同型態及規模的分館所扮演的角色。
- 2.進行全郡需求評量。
- 3.發展全郡館藏發展計畫，在計畫中探討所有的選書活動的集中化，並依照資訊需求來選擇資訊，而非型式。
- 4.檢視透過借閱限制及收費，資料對所有顧客的可得性。

目標 II：全郡民眾由熟練的及有禮貌的圖書館人員提供服務，而且圖書館人員只有符合(或超出)大眾期望的專業技能。

目的 A：增進圖書館人員對特殊民眾服務的熟練度。

活動/策略

- 1.透過館外或喬治王子郡圖書館系統經費的行政補助金及經費支援。

目的 B：結合館員對公共關係影響其工作的敏感性，作為人員訓練的一部分。

活動/策略

- 1.考慮人們不同的學習型態，提供各種能夠了解不同文化的學習機會。
- 2.要求所有未參加「Building Bridges」講習的圖書館人員，參加能夠瞭解不同文化的訓練。
- 3.增加圖書館人員處理問題民眾的訓練機會。
- 4.提供專為櫃台資訊服務人員設計的，有關檢查課題的訓練。
- 5.確保所有圖書館人員熟悉安全手冊(Safety Manual)內容。
- 6.提供訓練機會，增進圖書館人員有效處理各年齡層讀者的能力。

目的 C：增進圖書館人員使用科技傳遞圖書館服務的熟練度。

活動/策略

- 1.開發一項自我評量工具，以決定圖書館人員使用資訊及技術的能力(資訊科技：SAILOR/Internet、CD-ROM、CL-CAT、On-line Searching；運送技術：複印、傳真、TDD 設備、個人電腦、微片/捲閱讀機)
- 2.透過訓練講習，開發一組訓練人員可以提供館內技術使用之訓練。

- 3.確保所有技術使用的訓練，包括評量被訓練者熟練度的機制。
- 4.確保所有的服務專家，其對技術的使用在該部門都是博學的、知識豐富的。

目標 III：王子喬治郡的民眾都了解圖書館服務及活動與其生活的相關性。

目的 A：提高圖書館服務在非使用者群中的能見度

活動/策略

- 1.利用需求評估數據來確定非使用者，並發展最好的推廣方法。
- 2.在地方報紙設置一專欄，每週介紹活動、圖書及有趣的主题，名稱爲「At the Library」。
- 3.擴充特殊興趣活動的郵寄名單。
- 4.在線上公用目錄上，增加線上查詢活動的功能。
- 5.探討 CAPACESS 及 SAILOR 之利用，作爲推廣圖書館利用及提供資訊的方式。

目的 B：增進和郡內提供相似活動或服務特定民眾的其他機構的工作關係。

活動/策略

- 1.與 Prince George's Journal 合作，設置一每週專欄，促銷圖書館服務及活動。
- 2.在計畫的第一年，至少對一個目標機構進行需求評估調查，調查要求由 the Maryland Capital Park and Planning Commission 提出。
- 3.確認郡資訊機構，透過線上公用目錄，合作提供線上資訊。
- 4.開發與公私立學校合作的機會。
- 5.發展與在家學習的家長和兒童工作的途徑。

目的 C：建立圖書館爲社區終身學習中心的聲望。

活動/策略

- 1.在選擇性分館，由 Magruder Branch 開始建立家庭作業協助中心。
- 2.在全郡廣泛促銷所有分館協助中小學教育的家庭作業的重要性。
- 3.擴展志工加入分館家庭作業協助的服務。
- 4.發展增進 CALI's Place 效能的方法。

目標 IV：提供喬治王子郡民眾一個安全、方便、完善、吸引人的圖書館服務場所，且開放時間依顧客需求而設定。

目的 A：評估服務時間，以充分符合顧客需求。

活動/策略

1. 探討延長圖書館開放時間所增加的費用，包括在選定的分館，全年週六開放。
2. 探討及評估 kiosks，及其他自我服務設施，作為符合顧客便利及可獲得性需求的替代設備。
3. 評估延長服務時間的替代方案，如透過創新的技術提供服務。

目的 B：增進及促進所有圖書館設備對身體障礙者的可得性。

活動/策略

1. 設置可協助聽覺及視覺障礙者的電腦終端機圖書館設備。
2. 持續評估圖書館設備、家具、器具，以決定優先採購及設置的家具和設備。
3. 確保所有 Type II 及 Type V 分館具備 TDD 及手操作放大機。

目的 C：提供及維護設備，以符合圖書館工作人員及顧客需求。

活動/策略

1. 經由電話系統的評估及優先設置，確保每個圖書館都有升級的電話系統設施。
2. 探討圖書館設備及服務契約的方式。
3. 發展及設置一項有計畫的老舊機型微電腦汰換的政策。取而代之的是，高性能的環境(如公共查詢，區域網路工作站)，並將汰換的機器移至需求性較低的環境(分館工作室、電腦連線)。

目的 D：持續監視 the Capital Improvement Program，以評估圖書館系統的需求性。

活動/策略

1. 準備「資本改善計畫(the Capital Improvement Program)」。
2. 檢視及確認「資本改善計畫(the Capital Improvement Program)」。

目的 E：了解設備安全關係到所有內外顧客，並將這樣的關注以有組織的方式提出。

活動/策略

1. 在所有圖書館服務據點，進行年度安全檢查。

2.提供館員有關圖書館設施課題的訓練。

六、美國紐約皇后區公共圖書館(Queens Borough Public Library)

資料來源：Our Strategic Directions

(<http://www.queenslibrary.org/about/mission.asp#strategic>)

(一) 任務

皇后區公共圖書館任務係在透過圖書及其他各種型式資料，提供品質佳的服務、資源及終身學習機會，以符合民眾對資訊、教育、文化及休閒的多元化及變遷的需求及興趣。

圖書館是各種觀點的論壇，且信奉(支持、堅守)美國圖書館協會所訂定的圖書館權力法案中揭櫫的知識自由的原則。

(1991年1月採用)

(二) 願景

皇后區公共圖書館代表我們民主社會的基本公共利益，其確保個人選擇和追求任何方向的想法、研讀或他們希望的行動的權利、特權及能力。

圖書館為我們提供重要的需要，以瞭解過去並規劃未來，圖書館亦是我們的蒐藏記憶，因為歷史和人類經驗的最佳保存方式是書寫。

皇后區圖書館進入第二個世紀，它將被認為在全國是最有動力的公共圖書館。這樣的認定會從幾個方面來反映：圖書館對多元複雜需求所作的努力；對適當技術的提倡和支持；優良的館藏；工作人員對顧問的承諾及非常高的圖書館服務理念。

我們在皇后區圖書館深深相信，圖書館是使民眾管理其生活、政府及社區的基礎。以這種方式，皇后區圖書館在新世紀扮演重要角色。我們建立的館藏，我們提供的查詢及我們包含的技術，將帶領皇后區的居民進入有生產力及創意的未來。請共同加入圖書館。

(三) 價值

1. 服務

我們相信圖書館及資訊服務對學習社會是重要的，因為，資訊和知識對人類潛能的發展、文明的提升及持續啓發自我管理是不可缺少的。

2.顧客

我們相信符合多元顧客需求列為第一及首要的。

3.品質

我們重視快速和完整提供知識和資訊查詢的價值及致力於增進我們提供顧客的服務。

4.技術

我們相信皇后區圖書館必須在技術的發展及實行上扮演積極的夥伴，以確保知識和資訊的檢索，所有人都可公平的獲得。

5.個別化

我尊重各個顧客及各個員工的個別化和完整性，促進一個鼓勵、確認、獎勵創造力、生產力及個人責任感的環境。

6.團隊工作

我們相信每個個體是團隊的一員，一起工作，以服務我們的顧客。

(四) 策略方向(Strategic Directions)

皇后區圖書館界定下列四項策略方向，帶領圖書館進入下一世紀的服務。

1.皇后區的民眾可透過最新式的社區圖書館查詢所需的資訊、概念和知識

(1)1999年11月，新的 Langston Hughes Community Library 及 Cultural Center 開放服務，新建築幾乎是舊建築的四倍，且有獨立的兒童室、黑人文化遺產參考中心(Black Heritage Reference Center)、學者研究區、演講廳、及舉辦活動的中庭。

(2)新的 South Jamaica Branch 在 1999 年 12 月開放，13500 平方英尺，是紐約市第一個綠建築(green architecture)，其創新的設計加上現代化的圖書館服務成為社區最佳的服務據點。

(3)創新及真正的顧客服務需要在 Rochdale Village 及 Elmhurst 等分館添加革新的燃料，他們是夢幻分館計畫之一，嘗試使圖書館的位置能吸引顧客。

(4)為 Cambria Heights 設計的新分館正在進行中，以取代原來不足的租借空

間。新館的讀者服務空間有 9000 英尺。土木結構體將於 2001 年秋天動工。該館的建造費用由 City Council Deputy Majority Leader Archie Spigner 及 Borough President Claire Shulman 贊助。

- (5)為新的 Long Island City Branch 的設計，挑選一設計顧問。該館將有 9000 平方英尺的讀者服務空間，是現在的 Queensbridge 及 Ravenswood Branches 二館合併的二倍。該館將有兒童室、會議室、成人學習中心。土木結構體將於 2001 年秋天動工，經費由 Borough President Claire Shulman 及 the City Council 贊助。
- (6)the Jackson Heights Branch 增加一新的電梯，目前可完全開放民眾使用。
- (7) the Woodside Branch 接受整體室內整修，包括開放區域的電梯及擴充兒童室。
- (8)Poppenhusen Branch 是一棟老的卡內基建築，現已完成整修計畫，包括全部室內翻新、開放區的電梯、較低樓層的顧客服務區的整修、新的屋頂及暖氣、空調設備。
- (9)Corona 及 broad Channel Branches 二分館的擴充計畫也在規劃中。

2.皇后區圖書館藉由促進及推廣社會對書、閱讀、圖書館和基本要素的了解，來彰顯印刷文字遺產。

作法

圖書和閱讀是公共圖書館服務的核心，皇后圖書館培養和推廣社會大眾對圖書、閱讀、圖書館和素養重要性的認知。

- (1)安排代理商在暢銷書上市的同一天，送達圖書館並上架。
- (2)1999 年暑假第一個正式的成人暑假閱讀俱樂部活動開始辦理，提供成人擴展心胸及伸展社會接觸的機會。
- (3)第一本電子書在 2000 年問世成爲商品，是一種手持式設備，書的內容從電腦載錄下來。皇后圖書館組成的工作小組調查探討實驗在公共圖書館環境是否適用。
- (4)舉辦閱讀及創作研習營，由得獎作家演講。
- (5)2000 個閱讀的理由，邀請兒童寫出其想法，主要強調素養的重要性。
- (6)邀請紐約時報記者、專欄執業和圖書館顧客面對面對談。
- (7)匈牙利文、波蘭文、希臘文及點字書等語文兒童書增加，在 42 個分館增加雙語兒童讀物。
- (8)所有兒童館藏反映人類各種層面的多元需求。

3.皇后區的民眾可接受到熱忱的、有知識、經驗豐富的工作人員提供良好品質的服務。

- (1)總館及 13 所分館在每年 9 月至 5 月，每週服務七天。
- (2)皇后圖書館在 2000 會計年度購買 1,088,000 件新資料，更新及增進圖書館館藏。
- (3)為各年齡層顧客舉辦 27,700 場免費的基本素養、文化的及教育的活動，一些著有成效的活動，舉辦學術座談會、同時在皇后圖書館藝廊舉辦 visible traces 展覽、多元文化活動，如中國平劇表演。
- (4)將資料傳輸線從 T1 提昇至 T3，使得網際網路、流通交易及其他資料傳輸速度提高 28 倍，而且民眾從家中上網的速度快達 600 倍，改善顧客服務。
- (5)幫助圖書館顧客有效地使用新技術，在總館及數個分館舉辦免費訓練，使用圖書館線上公用目錄及 WorldLinQ，除了以英文教學外，在法拉盛圖書館也有其他多種語文的講習班，由皇后圖書館專業能力強的工作人員及培訓出來的青少年志工協助訓練。
- (6)皇后圖書館盡力為所有顧客服務，與大西洋貝爾公司合作，視障和語言障礙者憑圖書館卡可獲得優待。五家閉路電視提供成人學習中心的輕鬆閱讀及視障者服務，在 Steinway 分館設置視障者電腦工作站。

4.皇后區的兒童及青少年查詢他們所需，能使他們成功的教育及資訊資源。

作法：

兒童及青少年服務是皇后圖書館的主要服務。圖書館提供課後服務、家庭作業協助及學前學步兒學習中心等服務，成為圖書館的顧客永遠不嫌早。

- (1)圖書館和學校連結計畫(The Connecting Libraries and Schools Program, CLASP)服務皇后區學校的 133,074 位學生，透過 CLASP 鼓勵老師和家長善加利用圖書館資源。這是資格或素養的強有力資源。
- (2)14286 位學前幼兒至高中生參加暑期閱讀俱樂部，增進閱讀能力及享受閱讀樂趣。
- (3)總館及 34 個分館提供鑰匙兒服務，共有 142,437 位兒童參加，部分分館由合作單位及基金會贊助。
- (4)Arvene Branch 提供的家庭作業協助服務(the Homework Assistance Program)係幫助被認定需要額外協助的高中生，透過很多公私立機構的合作，幫助有問題的青少年，給予有用的生活技能，如面談技巧、基本的電腦指導等。

- (5) 印製皇后兒童世界月曆，列出由皇后區教育及文化機構所舉辦的免費及低廉的服務及活動，並分送至各地。
- (6) 各個皇后圖書館兒童室的電腦都配置了 kidsLinQ™，引導兒童使用教育性網際網路資源、獲取可靠的家庭作業參考資料，透過兒童專門搜尋引擎找到與學校指定作業相關的圖書及文章。
- (7) 舉辦各種活動，鼓勵青少年使用圖書館，不再只是為了家庭作業。

七、美國伊利諾州芝加哥公共圖書館策略計畫

芝加哥公共圖書館策略計畫是由圖書館人員自行為圖書館人員所設計，從策略規劃過程的努力所產生的目標及目的，反映了「由裡到外」重建圖書館的企圖。

自 1975 年，圖書館花費大部分的能量及很多資源建構一個世界級的現代化總館。自 1991 年開館以來，the Harold Washington Library Center 服務人次超過六百萬人次，回覆參考諮詢問題超過六百六十四萬件。同時，圖書館積極投入芝加哥鄰里社區分館設施的重建及更新計畫。在 1994 年一整年中，圖書館開放了五個新的圖書館建築，重新裝修三個分館，並在 1995 年上半年開放三個重新裝修分館。

在所有的館舍中，圖書館持續為大眾提供多元化的、傳統的及非傳統的圖書館服務。1994 年圖書館發出借書證超過七萬五千張，外借圖書超過七百三十萬件，館內利用超過一億零六百萬，班訪 980 梯次，兒童活動辦理 7900 次，民眾基本素養服務人次 3000 人。

該館將持續加強硬體的改善，為了提供先進的服務，該館目前轉移注意力至基礎的次結構。這個次結構包括人員訓練發展、現代化設備、自動化及增進溝通。策略計畫是重建圖書館的基礎，不是以磚和水泥，而是以最基礎的建築石塊：人員和圖書館服務。

（一）規劃程序

1994 年整年，大約 21 位代表圖書館所有重要部門的人員每月定期開會，投入策略規劃程序，政府補助計畫（The Government Assistance Program，簡稱 GAP）之策略設計小組（Strategic Design Team），由上而下，遍及整個系統的工作人員，以結合其意見。平日顧客（圖書館使用者）反映給館員的意見，亦加入本計畫，以確保策略計畫充分考量民眾的觀點。

（二）計畫架構

本計畫由三個主要部分組成：指導原則（Guiding Principles）、環境分析（Environmental Analysis）及策略計畫（Strategic Plan）。

1. 指導原則（Guiding Principles）

這個部分檢視圖書館作業的基本原則及圖書館組織方向。指導原則包括任務宣言（mission statement）、五年願景宣言（five-year vision statement）及作業價值（operating values）。各部門的目的宣言也是本項工作的一部分。

2. 環境分析 (Environmental Analysis)

這個部分從二個遠景來探討過去、現在、未來圖書館的環境，第一，圖書館優點、缺點、機會、挑戰，分別加以歸類，以便對圖書館現在的情況產生評估；第二，計畫設計一些因素及趨勢，可以影響未來的圖書館服務。

3. 策略計畫 (Strategic Plan)

策略計畫設計實際的路線圖作為未來五年的指引，依據指導原則及環境分析中描述的一般目標，策略計畫提供一份可達成的目標目的及詳細的行動計畫。這份計畫的策略性優先順序為人員發展及訓練、自動化及資料設備費用。

這份文件中，策略計畫所敘述的是描述圖書館立即性需求的一個開端。計畫本身是一個檢視進度的機制，且每年更新目的。這個彈性必須確保計畫和圖書館發展之優先順序的相關性。作為在文件中所強調的圖書館的次結構，未來的策略計畫將是追求顯著目標的堅實基礎。

(三) 計畫內容

1. 任務

「我們歡迎及支持所有民眾享受閱讀樂趣及追求終身學習。

我們透過圖書、活動及其他資源，共同致力於平等查詢資訊、概念及知識機會的提供。

我們相信閱讀、學習及發現的自由。」

策略設計小組花了很多時間草擬一個能夠引導圖書館進入二十一世紀的任務宣言。該組經過多次會議討論，就草擬的任務宣言不斷修正，希望訂定的宣言具有激勵館員作最好的發揮與表現，且鼓勵顧客期待優異的圖書館讀者服務的作用。

策略工作小組在 1994 年夏天將草案分送所有館員，並將館員的意見整合在最後的版本中。經由 the Board of Directors 投票，接受任務宣言，在 1994 年 9 月 20 日，成為芝加哥公共圖書館正式的任務宣言。

自 the Board of Director 採用任務宣言後，館員抽取宣言的末句「Read, Learn, Discover」作為芝加哥公共圖書館座右銘。

2. 願景

「願景」代表芝加哥公共圖書館進入二十一世紀初所期望的狀態。「願景」敘述由圖書館人員發展而來，描述他們對未來五年的圖書館整體的期望。「願景」的要素經由整個系統的圖書館工作人員參與檢視過程。

由於「願景」反映了圖書館的重要策略方向，其要素成為策略計畫的目標陳述。因此，策略計畫是圖書館對未來承諾的指引。

芝加哥公共圖書館五年願景：

在 2000 年，芝加哥人視公共圖書館為每個社區不可缺少的資源：

- (1) 足夠的、良好訓練的及有禮貌的工作人員，他們因為能力及創意而獲得獎賞。
- (2) 適當的、新穎的技術，充分地連接館內外使用者。
- (3) 安全的、乾淨的、舒適的、親近氣氛的圖書館建築。
- (4) 經費資源足夠滿足目前及未來的圖書館資料需求。
- (5) 為所有機購迅速訂購及傳送資料。
- (6) 圖書館經費與圖書館發展計畫一致。

3. 營運價值

芝加哥公共圖書館董事會及工作人員普遍持有既定的信念，指引及鼓舞他們完成圖書館使命。營運價值對日常為大眾提供良好的服務，提供一個方向。這些價值並界定大眾對每個圖書館工作人員成功的實施策略計畫的正常期望。

圖書館重視顧客服務及滿意度，因此，圖書館獲取及傳遞資訊和資料，並依照民眾需求及期望進行活動。

由於民眾投注了稅金在圖書館，且由於圖書館對大眾服務的責任，圖書館本身及工作人員對其資源皆有責任。圖書館負責地及有創造力地分配及花費其資源。

圖書館工作人員是服務傳遞的中心元素，圖書館藉由讚賞工作人員的主動、革新、傑出表現，來確認這點。

圖書館是社區活動的基礎，圖書館藉由對大眾提供資訊、教育、文化及休閒資源，來展現其對社區福祉的責任。

4. 環境分析

自 1872 年，圖書館的基本任務，即在普及閱讀及終身學習。即使技術戲劇性的改變圖書館提供服務的方式，但圖書館的核心任務並未改變。除了技術的進步，

人口結構的變遷及經費資源的重新分配，亦改變了圖書館傳遞服務的方式。這些變化，從非英語母語使用者的增加，至卡片目錄轉換為可檢索全球各地圖書館資料的電腦化目錄。圖書館在變遷的時代潮流中能成功的航行的技能，不僅決定其生存，也能在未來繁榮。

策略設計小組從二方面探討圖書館的環境。第一，小組評估圖書館在完成其任務時，所面臨的優勢、弱勢及內部機會和挑戰，來評估目前圖書館的處境；第二，小組研究各種影響圖書館未來服務的因素和趨勢。

(1) 現況分析

現況分析的旨在於評估芝加哥公共圖書館目前的能力及未來完成任務及願景的可能性。在 1994 年 2 月，策略計畫小組經腦力激盪，列出圖書館朝向其任務之完成，所具備的優勢、缺點、機會及挑戰。

<p style="text-align: center;">優點 (S)</p> <p>目前圖書館所展現的特色為何？ 那一種特色將有助於圖書館達成任務？</p>	<p style="text-align: center;">弱點 (W)</p> <p>目前圖書館所展現的特色為何？ 那一種特性是圖書館達成任務可能遭遇的問題？</p>
<ul style="list-style-type: none"> * 熱忱的、有經驗的及多元背景的工作人員。 * 具有不同部門的區域圖書館系統。 * 創新的服務及活動。 * 強大地參考館藏。 * 資料館藏建立。 * 資源及設備公平使用。 * 資源多。 * 管理階層體認變革需要，充分支持。 * 一般大眾對圖書館的善意。 * 讀者服務具有良好聲譽。 	<ul style="list-style-type: none"> * 不一致、不足夠的經費。 * 人員不足。 * 觀念根深柢固、憤世嫉俗的館員。 * 道德觀念薄弱。 * 沒有彈性的工作規則。 * 缺乏團隊工作。 * 草地競爭。 * 資料、設備及技術不足。 * 館舍太多。 * 印象差。 * 不一致的、較差的溝通。
<p style="text-align: center;">機會 (O)</p> <p>圖書館邁向其任務時將面對的機會為何？</p>	<p style="text-align: center;">挑戰 (C)</p> <p>圖書館邁向其任務時將面對的挑戰為何？</p>
<ul style="list-style-type: none"> * 私人經費的機會。 * 熱衷的館員。 * 進步的士氣。 * 新的人員的新的開始。 * 完備的館藏發展計畫。 	<ul style="list-style-type: none"> * 大眾不願意為服務付出更多。 * 沒有公共關係。 * 概念太多、時間太少。 * 害怕改變。 * 館員未加入小組。

<ul style="list-style-type: none"> * 滿意的顧客。 * 被服務的人口提出需求。 * 給學生無價的資源。 * 大眾印象改善。 * 一致、正確的溝通。 * 推廣服務增加。 * 積極加入國家科技。 * 新的資訊技術。 * 支援服務的替代性供應。 	<ul style="list-style-type: none"> * 難得的大眾期望。 * 部分設備低於標準。 * 大眾將圖書館視為日間看護中心。 * 缺乏一致的經費。 * 圖書館在資訊時代的角色被質疑。 * 資訊隱私。 * 文盲。
--	---

(2) 趨勢

策略小組相信檢視未來五年影響圖書館的課題及趨勢是非常重要的。策略小組提出的廣泛課題包括：自動化及技術、人口結構、公共圖書館資料、人員、經費及主要需求。這些課題的提出並非竭盡所能的列出圖書館所面臨的課題，而是提出一些重要的受關注的課題。每個類別都包括課題、趨勢及在圖書館的應用。

5.策略計畫

策略計畫是一份實際的路線圖，引導芝加哥公共圖書館在未來五年邁向其願景。策略計畫將必要的工作項目列出，以消除圖書館的障礙，並鋪設前進的途徑。優先順序反映，透過人員發展及訓練、自動化及資料和設備經費，發展圖書館基礎次結構的需要。

發展策略計畫的結構，需要考慮任務、願景及影響圖書館的環境因素。願景敘述為圖書館目標提供最適合的基礎及策略方向。每一項目標都有特定的目的，以形成結果及達成目標的時間架構。針對每一項目的，都有一份行動計畫確定達成目的所需的步驟，負責執行的人員，及完成每一個步驟的開始及完成時間。

五年計畫的目的反映至 1997 年前的活動。這是希望建立實際及實務性的目的。當圖書館完成其目的，新的資訊及經驗將擴展計畫的範圍。策略計畫小組(the Strategic Design Team)將每年至少一次檢視進度及修正。如此的調整有其必要性，並可使策略計畫維持相關性及進步。

目標 I：足夠的、良好訓練的及有禮貌的工作人員，他們因為能力及創意而獲得獎賞。

目的 A：每年，各層級的圖書館工作人員都須參加至少四小時由圖書館提供的正式的館員發展課程，而且至少 30%參加館員發展活動的工作人員是

針對其自身的功能

行 動 步 驟	主 要 的	誰 支 援	輸 入	時 間 結 構 起 / 訖
1.重複舉辦五場講習,每個月的館員講習日,在三個館各辦一場,為期五個月。	人事部門、人事訓練員、CATS	資深行政人員		1/95-5/95
2.為所有人員提供至少三小時的CARL訓練	CARL訓練員、CARL訓練委員會	人事部門		1/95-12/95
3.舉行年度芝加哥公共圖書館所有人員講習日,並陸續重複辦理一般性的講習。	人事部門	資深行政人員 館員	館員	進行中
4.繼續鼓勵工作人員利用CATS、MIS及CLS提供的教育機會。	人事部門	資深行政人員		進行中
5.將工作人員發展結合到績效評估程序	人事部門	管理人員		6/95& 進行中
6.目標及與數個圖書館部門共同決定及符合特殊的工作人員發展需求	人事部門 資深行政人員	管理人員		1/95& 進行中

目的 B：到 1995 年 6 月，開始認可工作人員的服務年資

行 動 步 驟	主 要 的	誰 支 援	輸 入	時 間 結 構
1.確認工作人員在其服務於芝加哥公共圖書館的第一年。	Eubanks, Maloney	人力資源館員		3/95
2.將工作人員置於五年 reunion groups 在最早的連續服務日期。	Eubanks, Maloney	人力資源館員		3/95
3.規劃服務年資認可計畫。	Eubanks	館員認可委員會		3/95
4.將認可計畫及辦理日期,通知工作人員。	Eubanks	館員認可委員會		4/95
5.舉辦活動。	Eubanks	館員認可委員會		5/95-6/95
6.訂定每年服務認可計畫的年度里程碑。	Eubanks, Maloney	館員認可委員會		6/95
7.成立服務委員會(Years of Service Committee),規劃年度典禮及決定獎項。	Eubanks, Maloney			6/95

目的 C：到 1995 年 12 月，發展或提供館員專長領域的館員發展機會

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.在芝加哥舉行的 1995 年美國圖書館協會年會，讓每個館員至少參加一天。	資深行政人員	館員發展		1/95-6/95
2.發展經費來源及其他方法，支持工作人員參加專業會議。	館員發展 資深行政人員			1/95& 進行中
3.引導專業人員團體，決定教育需求及界定符合這些需求的障礙。	館員發展	資深行政人員		7/95-12/95
4.設計及實施計畫，提出連續的專業教育需求及減少符合這些需求的障礙。	館員發展	資深行政人員		12/95& 進行中

目的 D：到 1995 年 12 月，建立整個系統的每季雇用人員認可計畫

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.發展活動參數，包括選擇及任命委員會的標準。	Eubanks, Weibel, 館員認可委員會	資深管理		1/95-2/95
2.向部門資深管理會議展示每季計畫中的雇員綱要。	館員認可委員會, Eubanks, Weibel	資深管理		2/95-3/95
3.爲了獎項，建立適當的部門團隊及各自發展一個委員會。	Eubanks, 部門主管, 委員	館員認可小組		4/95-6/95
4.實施計畫。	單位主管	館員認可小組		7/95

目的 E：到 1995 年 12 月，舉行二個有關 CPL/AFSCME 工作規則及芝加哥公共圖書館政策及程序實施的講習，以改善作業。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.調查資深管理，以確定變更的範圍。	Danczak Lyons, Biel	人力資源	資深管理	3/95
2.依調查結果，檢視 CPL/AFSCME 工作規則。	Dempsey, Danczak Lyons, Biel	Maloney		6/95
3.完成管理的地位。	Dempsey, Danczak Lyons, Biel	Maloney, 資深管理		6/95
4.舉辦講習會，更新館員的 CPL/AFSCME 工作規則、進步的	Maloney, Wiebel	人力資源、館員發展、AFSCME		9/95-11/95

原則及文件。				
5.依工會的決定，提供即時的溝通給所有工作人員。	Maloney			進行中
6.讓所有人員都了解芝加哥公共圖書館的政策及程序的變更修正。	Scott	適當部門或委員會	館員發展	每年一次

目的 F：到 1996 年 3 月，建立一個館內人員組成的整體品質管理(Total Quality Management, TQM)訓練小組，提供改進程序的架構。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.選擇協調者。	Dempsey	Weibel	Eubanks	10/95
2.符合政府協助計畫 (Govt. Assistance Program, GAP)及決定其課程有多少可用在芝加哥圖書館。	品質管理協調者	Weibel	Eubanks	11/95
3.確定芝加哥圖書館內的 TQM 校友，並與其共同評估館內實施的課程及建立訓練時間表。	品質管理協調者	Eubanks	TQM Alumni	11/95-12/95
4.確定訓練者。	品質管理協調者	Eubanks, TQM Alumni	Assistant Comms.	12/95
5.訓練者與協調者共同修正課程及努力完成後勤作業。	品質管理協調者	Eubanks, 訓練者	TQM Alumni, GAP	2/96-3/96

目的 G：到 1996 年 6 月，清楚及一致地溝通芝加哥公共圖書館雇用、升遷及招募員工的方式。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.舉辦有關升遷的講習，作為「the Back By Popular Demand」系列講習的一部分	Maloney	館員發展、人力資源館員		3/95
2.對全館同仁分送資料，說明升遷作業程序。	Maloney	人力資源館員		3/95
3.建立人力資源工作小組，且人事部門應就有關雇用、升遷、招募等政策，撰寫小冊子，內容應包括補實各個空缺的細節。	Danczak Lyons, Beil, Maloney	人力資源館員		12/95
4.就有關市政府雇用作業實務部分，分析芝加哥公共圖書館的程序。	Danczak Lyons, Beil, Maloney & staff	人力資源館員		1/96-3/96
5.對委員會及管理人員提出政策建議。	Danczak Lyons, Beil, Maloney &	人力資源館員	資深館員	4/96 & 進行中

	staff			
6.在小冊子中列入通過認可的政策及程序。	Danczak Lyons, Beil, Maloney & staff	人力資源館員		5/96
7.編印及分送小冊子。	製圖、分送	Danczak Lyons, Biel, Maloney & Staff	人力資源	6/96
8.發展訓練課程。	Maloney, Weibel	人力資源館員、館員發展		6/96
9.參加區域會議及總館部門主管會議，以釐清有關的課程。	Maloney, Danczak Lyons, Beil	人力資源館員		6/96 & 進行中

目的 H：到 1996 年 8 月，將書面的工作敘述資料，分送給所有工作人員。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.蒐集適合芝加哥公共圖書館的現有工作標準。	人力資源	適當的管理者		5/95
2.就如何撰寫工作標準，發展訓練及訓練人員	Weibel, Maloney	館員發展、人力資源		9/95-12/95
3.新修正的工作內容敘述經過審查認可。	適當的顧問	人力資源	芝加哥公共圖書館人員	6/95-7/96
4.將適合的工作標準分送給每一位監督人員。	資深館員	芝加哥市人事部門		8/96-11/96
5.確保每位工作人員手上都有一份其工作職掌內容。	人力資源	機構內傳送		12/96
6.修正工作職掌內容時，加以檢視，並提供回饋。	芝加哥公共圖書館人員	適當的管理者		12/96

目的 I:到 1996 年 12 月，確定至少三項改善的作業程序及選擇計畫小組來分析這些程序及建議變革事項。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.品質委員會開會檢視策略計畫及策略優先順序，並選出全面品質管理上最優先的項目。	品質審議會	品質管理協調者		10/95
2.每項計畫，選擇至少三項重要程序及團隊領導人和促進者。	品質審議會	品質管理協調者		10/95-11/95
3.訓練工作團隊領導人。	品質管理協調者	全面品質管理團訓練隊		1/96-2/96
4.選擇計畫團隊成員。	團隊領導人	品質審議會		3/96

5.分析作業程序，並建議改善。	全面品質管理 團隊	品質審議會		3/96-12/96
6.採行建議，並訓練工作人員熟悉新的作業程序。	品質審議會	品質管理協調者	單位/部門	12/96-3/97
7.團隊集會，再評估計畫實施情形，並提出改善意見。	團隊	品質審議會、協調者		10/97 & 進行中

目的 J：到 1996 年 12 月，對所有服務專家(supervisors)實施有關依照新的工作標準所訂出的新的績效評估系統的訓練。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.依工作標準，草擬新的績效評估。	Dempsey, Danczak Lyons, Beil, Maloney	助理主管、區域 主管、部門主管	館員	7/96-10/96
2.與市政府人事分類部門會商，以獲得新表格的認可。	Dempsey, Danczak Lyons, Beil, Maloney			10/96
3.發展訓練，並讓所有都導人員熟悉新的格式。	Maloney, Weibel	人力資源、館員 發展		11/96
4.實施新的評估系統。	管理者	人力資源		12/96

目標 II：適當的、新穎的技術，充分地連接館內外使用者。

目的 A：到 1995 年 4 月，在總館完成電話自動回覆系統，提升基本資訊諮詢之回覆效率。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.完成電話系統樹狀結構	Shroder	研究及參考館 員、部門主管		2/95
1.評估新的電話系統	Shroder	研究及參考館 員、部門主管		7/95 及 進行中
3.決定完成區域及分館電話系統的花費及可能性	Dempsey, Danczak Lyons Biel, Kim	Shroder		7/95

目的 B：到 1995 年 7 月，建立芝加哥公共圖書館為一網際網路結點。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.決定如何成立對圖書館服務有影響的網路節點。	資深管理	網際網路委員 會	圖書館人員	4/95-7/95
2.決定芝加哥公共圖書館網際網路服務目標及館員責任。	資深管理	網際網路委員 會	圖書館人員	4/95-10/95

3.分析成爲網際網路節點的費用。	Biel、圖書館自動化主管、	網際網路委員會		4/95-12/95
4.決定如何評估費用及是否向民眾收費。	圖書館自動化主管、資深管理	網際網路委員會	圖書館人員	4/95-9/95
5.決定評估點。	圖書館自動化主管、資深管理	網際網路委員會	圖書館人員	4/95-7/95
6.網際網路服務傳遞時限設定。	資深管理	網際網路委員會		4/95 & 進行中
7.建立館員及民眾訓練機制。	館員發展、圖書館自動化主管	網際網路委員會		7/95 & 進行中
8.檢視芝加哥公共圖書館網路節點服務的成效及決定未來計畫。	圖書館自動化主管、網際網路委員會		大眾、使用者、圖書館人員	1/96-3/96

C.到 1995 年 10 月，在所有機構完成自動薪資系統(KRONOS)。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.裝置 KRONOS 器具。	Biel, Maloney	人力資源、KRONOS 協調者		1/95-4/95
2.訓練工作人員熟悉新的薪資程序。	Biel, Maloney	人力資源、KRONOS 協調者		8/95
3.對芝加哥圖書館工作人員溝通新的薪資帳冊程序。	Biel, Maloney	人力資源		9/95
4.實施新的薪資系統。	Biel, Maloney	人力資源、KRONOS 協調者		10/95
5.評估新的薪資系統。	Biel, Maloney	人力資源、KRONOS	圖書館人員	10/95 & 進行中

目的 D：到 1995 年 12 月，開始實施 CARL 系統的基本服務，並探討其他可透過該系統增加的特色服務。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.訓練館員基本的 CARL 功能，包括公用目錄、流通、書目轉檔及書目維護。	CARL 計畫管理團隊、CARL 訓練委員會	館員發展、VARL 訓練者	顧問	1/95-4/95
2.從 UTLAS 轉檔爲 CARL 系統。	CARL 計畫管理團隊	電腦服務、圖書館人員		5/95

3.介紹線上公用目錄給大眾。	CARL 計畫管理 團隊	圖書館人員		5/95 & 進行 中
4.實施全部系統的特色。	CARL 計畫管理 團隊	圖書館人員		6/95
5.針對館際互借及預約的新作業程 序，加以訓練及溝通。	CARL 計畫管理 團隊、館員發展	CARL 訓練委員 會、訓練人員	圖書館人員	9/95-10/95 & 進行中
6.實施新的館際互借及預約作業程 序。	圖書館自動化 主管、CARL 計 畫管理團隊		圖書館人員	11/95
7.探討在線上公用目錄增加查詢特 性。	圖書館自動化 主管、CARL 計 畫管理團隊	CARL 實施委員 會、館際互借人 員	圖書館人員	6/95-9/95
8.探討在 CARL 上提供非羅馬語系 文字查詢的可能性。	圖書館自動化 主管、CARL 計 畫管理團隊	目錄部門	圖書館人員	6/95-9/95
9.建立預約/續借/逾期功能。	CARL 計畫管理 團隊			11/95-1/96

目的 E：到 1995 年 12 月，檢視及增進對美國殘障法案(Americans with Disabilities Act, ADA)需求及標準的承諾。

行動步驟	主要的	誰支援	輸 入	時間結構
1.建立優先順序/計畫。	Pletz	為身體障礙人 士服務的市長 辦公室		1/95-9/95
2.評估經費運用。	Biel, Pletz			9/95-11/95
3.尋求財源。	Pletz, Biel	為身體障礙人 士服務的市長 辦公室		11/95 & 進行 中
4.發展推廣計畫，並對工作人員實施 empathy。	Pletz, Weibel	為身體障礙人 士服務的市長 辦公室、館員發 展		3/95-12/95

目的 F：到 1996 年 1 月，建立電話續借系統。

行動步驟	主要的	誰支援	輸 入	時間結構
1.確定實施這項功能的經費。	Biel	CARL 計畫管理 團隊		2/95
2.針對新的電話續借，訓練工作人員	CARL 計畫管理	CARL 訓練委員	訓練者	11/95-12/95

及溝通。	團隊	會、館員發展		
3.實施新的電話續借作業。	CARL 計畫管理 團隊	CARL 實施	芝加哥公共圖 書館人員	1/96

目的 G：到 1996 年 12 月，透過 CARL，提供商業性及網際網路資料庫之檢索。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.獲得商業性資料庫的贊助，並評估財政/執照影響。	Biel	研究及參考		9/95-10/95
2.透過 CARL 建置商業資料庫。	圖書館自動化 主管、資深管理			1/96
3.訓練工作人員透過 CARL 查詢資料庫。	館員發展、圖書 館自動化主管	資料庫代理 商、CPL 訓練者	圖書館人員	1/96 & 進行 中
4.開發內部資料庫。	研究及參考、圖 書館自動化主 管	CPL 人員	資深管理	9/95-9/96
5.下載內部資料庫。	圖書館自動化 主管		圖書館人員	9/96-10/96

目標 III：圖書館經費與圖書館發展計畫一致：圖書資料購置經費足以滿足目前及未來的民眾需求。

目的 A：到 1995 年 7 月，檢視及評估圖書館策略計畫之實施。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.選定二個會議日期，一年二次檢視策略計畫及修正。	Dempsey, Danczak Lyons	Eubanks, 策略 計畫團隊		2/95
2.第一次會議在七月召開，討論達成目標的各項策略行動進度，並對計畫作必要的修正。	Dempsey, Danczak Lyons	Eubanks, 策略 計畫團隊		7/95
3.在七月份的會議，決定下一次會議日期。		Eubanks, 策略 計畫團隊		7/95

目的 B：到 1995 年 12 月，確定芝加哥公共圖書館系統內部資源實際分配的區域。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.發展作業效率計畫，部門主管在其部門可節省 50%的開支	Danczak Lyons, Biel	Bell	助理主管	3/95-6/95
2.與部門主管溝通	Danczak Lyons, Biel	助理主管		7/95
3.各部門腦力激盪，選擇改進的概念		助理主管		7/95-8/95

4. 各部門將計畫送至 Danczak Lyons, 進行初步確認	Danczak Lyons, Biel	Bell、助理主管、Dempsey		8/95
5. 如果獲得認可, 開始實施	單位主管			9/95-10/95
6. 查證文件, 並分析重新分配計畫節省	Biel	Bell	助理主管	10/95-12/95
7. 正確地實施變革	單位主管	Biel		1/96

目的 C：到 1995 年 12 月，擴充及(或)建立三個自動化、活動規劃及館藏發展方面的夥伴，並評估發展長程完整需求評估的必要性。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1. 改善 1995 年未符合的需求及列出優先順序，以發展計畫。	Dempsey, Danczak Lyons, Biel	Rodriguez, Eshleman	資深管理	1/95 & 進行中
2. 確認潛在的夥伴(新的及現存的)及目前的計畫。	Dempsey, Danczak Lyons, Biel	Rodriguez, Eshleman、圖書館基金會	資深管理	1/95 & 進行中
3. 重新評估及修正計畫書及夥伴關係。	Dempsey, Danczak Lyons, Biel	Rodriguez, Eshleman、資深管理		2/95 & 進行中
4. 使夥伴關係及承諾正式化。	Dempsey, Rodriguez, Eshleman	受影響的部門/單位		進行中
5. 建立半天審查，以檢視 1988 年需求優先順序評估(Priority Needs Assessment)，決定那些已完成，那些尚需努力。	Dempsey, Eshleman	Eubanks、資深管理		9/95
6. 決定是否需要針對圖書館長期發展計畫進行新的需求評估。	Dempsey, Eshleman	資深管理、圖書館基金會		10/95

目標 IV：圖書館經費與圖書館發展計畫一致：安全的、乾淨的、舒適的、親近氣氛的圖書館建築。

目的 A：到 1995 年 6 月，編印一本館內及館外緊急聯絡人指南。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1. 與市府其他部門聯繫，以獲得能界定服務區域的地圖	行政主管			1/95-4/95
2. 確定芝加哥公共圖書館的快速回覆系統	行政主管、分館人員	市長諮詢及資訊辦公室		4/95
3. 發展及印製服務區域地圖指南	行政主管、製圖			5/95-6/95

4.舉辦諮詢委員及其他市府部門主管會議	行政主管	部門主管		6/95-10/95
5.a)在至少 25%的分館舉行緊急聯繫會議，b)與至少 40%的分館舉行會議，c)至少在其他分館的 35%舉行會議	Kim, 分館主管	分館人員	各種資源人員	8/95-4/96 5/96-12/96 1/97-12/97
6.重複會議，更新所有階層的回覆團隊	Kim, 分館主管	分館人員	各種資源人員	1/98-12/98
7. 鼓勵分館舉辦有關緊急聯絡及資源人員的鄰里會議	Kim, 分館主管	分館人員	各種資源人員	進行中

目的 B：到 1995 年 9 月，完成與一般服務部門溝通的較有效程序。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.確定一般服務部門在芝加哥公共圖書館內的聯絡。	Danczak Lyons	Dempsey		5/95
2.讓一般服務部門問題的報告變成一種正式程序，並確保解決的責任。	Danczak Lyons	助理主管	DGS 代表、區域及部門主管	6/95-9/95

目的 C：到 1995 年 12 月，製作一能平衡社區檔案及未來需求的五年計畫資料庫。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.為了分析，界定社區趨勢	研究及參考、規劃部門	Dnczak Lyons		3/95-6/95
2.建立現有硬體設備資料庫，且採用工業標準，在硬體結構的基本要素上。	Biel, Coburn			3/95-6/95
3.分析圖書館在發展服務傳遞需求上的潛能。	Biel, Coburn	鄰里服務		6/95-9/95
4.在主要資料庫中，增加社區趨勢及硬體成長容量資料。	Biel, Coburn			9/95-12/95

目的 D：到 1995 年 12 月，依五年發展計畫，檢視地理區域的分布。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.成立圖書館資深管理委員會	資深管理、行政主管	分館主管		4/95
2.檢視目前的架構，並提出改善之道，以增進芝加哥公共圖書館管理上的生產及效率。向委員會報告計畫內容。	委員會	分館主管		4/95-12/95

目標 V：為所有機購迅速訂購及傳送資料。

目的 A：到 1995 年 12 月，以更快的速度及更低的價格購買暢銷書。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.檢視中央圖書館草擬的計畫，並召集訂購館的代表開會討論計畫	Vertrees	Shroder, Jacob	Knoblauch, 訂購館員	2/95-3/95
2.為最佳銷售者發展契約規範	Knoblauch	Vertrees, Jacob, Biel, Hearn		1/95-3/95
3.修正 American Books 契約	Knoblauch	Vertrees, Jacob, Taylor, Biel, Hearn		2/95-4/95
4.solicit bids on both specifications	Biel	市採購	Knoblauch	5/95-8/95
5.給予契約	Biel	市採購		9/95-10/95
6.實施最佳銷售者契約採購	Knoblauch	Biel, Vertrees		11/95-12/95
7.減少契約計畫	Knoblauch	Shroder, Kim	Biel	11/95-12/95

目的 B：到 1996 年 12 月，實施新的自動化採購系統。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.檢視 LIBRIS 2020	Knoblauch	Vertrees	Biel	2/95-3/95
2.評估 CARL SER/ACQ	Knoblauch	Vertrees, Quinn	Biel	2/95-4/95
3.訂定系統提升計畫	Knoblauch	Vertrees, Quinn	Biel	3/95-5/95
4.實施第一階段測試	Knoblauch	Vertrees	Biel	7/95-6/95
5.發展訓練計畫	Weibel, Knoblauch	館員發展、Vertrees	代理商	11/95-10/95
6.訓練工作人員	Weibel, Knoblauch	館員發展 Vertrees	代理商	11/95-12/95
7.在整個系統推行	Knoblauch	Vertrees、代理商	Biel	11/95-1/96
8.評估系統成效	Knoblauch	Vertrees、代理商	Biel	10/96-12/96

目的 C：到 1997 年 12 月，實施新的期刊訂購控制系統。

行動步驟	主要的	誰支援	輸入	時間結構
1.查詢 CARL SER/ACQ 期刊控制	Knoblauch	Vertrees, Quinn	Shroder, Kim	1/96-3/96
2.發展升級計畫	Knoblauch	Vertrees, Quinn		3/96-5/96
3.實施第一階段測試	Vertrees, Quinn	Shroder, Kim	Biel	6/96-12/96
4.發展訓練期程	Weibel, Knoblauch	館員發展		12/96-1/97
5.訓練工作人員	Weibel, Knoblauch	館員發展	Vertrees, Quinn	2/97-3/97

6.在整個系統實施期刊控制	Knoblauch	Vertrees, Quinn	Shroder, Kim	4/97-8/97
7.評估系統成效	Knoblauch	Vertrees, Quinn		10/97-12/97

八、加拿大溫哥華公共圖書館（Vancouver Public Library）策略計畫

資料來源：<http://www.vpl.vancouver.bc.ca/pdfs/stratplan2k.pdf>

（一）任務、願景及價值

該館明確揭櫫圖書館的任務、願景及價值，一方面讓圖書館工作人員了解圖書館努力的方向及服務的意涵，另一方面，更讓社會大眾明白圖書館為其所提供的服務目標及圖書館的未來發展。

1.任務

該館所揭示的任務如下：

「我們致力於提供世界概念及資訊之檢索，來豐富我們社區中每個人的生活，我們維持最好的館藏、服務及技術。我們依人類差異，提供關心及專家服務。我們在一個歡迎及生動的氛圍中，推廣終身學習、喜好閱讀和概念、文化、知識的探索。

我們屬於社區，且是負責的、積極的參與者。我們鼓勵最廣泛的使用者涉入。我們形成館藏及服務，以對社區的需求及熱望負責及感知。」

2.願景

該館所揭示的願景如下：

「溫哥華公共圖書館鼓勵及豐富人類心靈。她是我們每個人的圖書館，她反應了我們社區的多元性，保存我們經驗的記載和提供世界最創新的觀念及持久性的智慧的查詢。她讚揚我們的學習熱忱、分享知識，並貢獻人類故事。」

3.價值

該館所訂定的圖書館價值如下：

- (1)所有民眾及其多元性。
- (2)知識自由。
- (3)為所有人提供服務。
- (4)個人學習及成長的權利。
- (5)服務品質。
- (6)培養團隊工作及館員發展的環境。

- (7)睿智的運用資源。
- (8)對社區需求的創新及責任。
- (9)和員工、委員、圖書館之友和支持者分享所有的貢獻。

(二) 策略規劃

1999 年，溫哥華公共圖書館信託委員會(Vancouver Public Library Board of Trustees)、管理、館員及民眾經完整檢視圖書館任務、願景及價值後，訂定了 2000-2003 年的策略計畫。該館的策略計畫分別針對使用者、館藏、服務、技術/檢索、次結構、館員/訓練、溝通、夥伴/基金等八個領域，訂定策略目標及策略。

1.使用者

(1)策略目的

我們將進行使用者調查，以確定其變遷的需求及慾望，確保我們的館藏及服務不僅反映館員及委員的最佳專業判斷，亦提供溫哥華民眾所需要的。

(2)策略

- A.針對溫哥華居民，包括使用者和非使用者，進行隨機調查，以了解其需求和對圖書館服務的期望。
- B.完成館內使用者調查，以評估使用者需求。
- C.進行非使用者調查，以了解其需求為何、圖書館如何滿足其需求、及其會如何利用圖書館。
- D.評估學校圖書館系統如何改變，會影響使用者需求。
- E.進行學生使用圖書館的研究，包括所有學生(幼稚園至十二年級，國中以上)。
- F.進行顧客滿意度調查，以評估使用者需求被滿足的情形。
- G.執行參考服務評量調查，採用威斯康辛/俄亥俄參考服務績效評量工具。
- H.發展策略，增進非顧客的圖書館利用。

2.館藏

(1)策略目的

我們承諾提供我們的使用者符合其需求的高品質館藏及最佳的公共資訊及指引服務。

(2)策略

- A.檢視及更新館藏發展政策，考慮使用者的多元需求。
- B.進行館藏需求分析，以瞭解現有館藏和民眾需求的落差。
- C.確認及發展最有效的資料選擇程序。
- D.追求共同的、合作的地區資源分享機會。
- E.發展非羅馬語系的目錄查詢方法。

3.服務

(1)策略目的

我們將持續提供最高品質的服務，使其符合使用者的發展需求。

(2)策略

- A.運用調查結果，決定未來服務重點，並建立績效評量及水準點，以反映使用者需求。
- B.檢視民眾獲得服務的策略架構。
- C.持續實施區域服務計畫。
- D.發展一項增進自我服務及促進服務傳遞過程的計畫。
- E.持續加強、更新及報導我們的價值服務。

4.技術/檢索

(1)策略目的

我們的目的是在於提供使用者獲得館藏及服務的最佳方式，並提供館員一個快速、有效的圖書館作業次結構。

(2)策略

- A.持續加強大眾經由資訊技術獲得圖書館服務，更新技術計畫與服務計畫，同時，強調透過網路傳遞服務。
- B.藉由科技，提供強化的內部作業。

5.次結構

(1)策略目的

我們繼續改善我們的設備，讓使用者在一個愉快、友善的環境下閱讀、研究

及拜訪。我們將繼續我們既定的建築計畫，作好進入下一個主要的規劃程序的準備工作，而且在所有機會來臨時，我們能夠受惠。

(2)策略

- A.探討新服務傳遞地點的夥伴/聯合發展機會。
- B.探討社區分館的首次展示計畫。
- C.持續更新維護設備。
- D.探討增加大眾使用的圖書館空間。

6.館員/訓練

(1)策略目的

我們將持續發展一個令人滿意的、良好訓練的、博學的工作團隊，是一個在面對變遷的使用者需求時，能重視品質及責任的組織文化。

(2)策略

- A.對於各項工作職掌進行全面檢視，使其符合現狀，並與圖書館方向符合。
- B.確定有效支持圖書館方向及功能所需要的條件。
- C.發展及實施重點訓練和館員生涯發展計畫，以確保我們的工作人員具備完成策略目標的知能。
- D.持續改善人員招募程序。
- E.明確界定績效管理程序，積極進行績效管理，以支持有效的工作團隊進行中的發展。訓練督導人員，以便有效參與。
- F.加強健康的工作人力的概念，並減少工作場所的傷害。
- G.發展資深人員管理的連續計畫。

7.溝通

(1)策略目的

我們將增進外部及內部溝通。我們的目標是讓大眾了解我們的服務範圍和深度，並知道我們如何回應其需求。

(2)策略

- A.外部的
 - (a)更新及加強外部溝通計畫。
 - (b)發展介紹及展示時使用的行銷資料。

(c) 界定、開發及利用行銷機會。

B. 內部的

(a) 增進內部溝通。

8. 基金/夥伴

(1) 策略目的

我們將繼續強力爭取，為我們社區提供最佳館藏及服務。

(2) 策略

A. 穩定和加強市政府對重要服務的經費來源。

B. 穩定和加強省政府對重要服務的經費來源。

C. 透過基金會尋求經費贊助，讓基金會運作良好，並達成其募款目標。

D. 持續探討其他經費來源，包括公、私夥伴、贊助者、圖書館之友。

第一章 公共圖書館在終身學習社會的功能與角色

理想的社會是一個學習型的社會，在這個社會中，所有民眾都能接受充分的教育，且終其一生不斷學習。民眾的學習需求豐富多樣，正式教育制度無法充分滿足，所以非正式的教育應運而生，且占據民眾學習的絕大部分。獨立學習者自行規劃及進行學習活動時，需要各種的協助，公共圖書館乃為最適當的協助機構，公共圖書館如能發揮其扮演社區教育中心、文化中心、資訊中心及休閒中心的角色，將是全民終身學習的最大助力。

當前世界先進國家都以達成學習型社會為努力的目標。在邁向學習型社會的過程中，圖書館服務要有新的使命，必須更積極創新，以結合各種資訊媒體與電腦科技及主動整合所有學習資源，並協助各年齡層民眾充分運用圖書館服務，提供完備多元的學習機會及無障礙的終身學習環境。

第一節 公共圖書館的功能及服務對象

依據中華民國九十年一月十七日公布之「圖書館法」第四條規定，公共圖書館是指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館（註 1）。又依據公共圖書館設立及營運基準規定，公共圖書館之設立應配合地方特性與需要，蒐集、整理、保存圖書資料及地方文物等謀求普遍利用，並提供諮詢服務及推展各種文化與教育活動（註 2）。

一、公共圖書館的功能

現代公共圖書館的功能有四項，包括教育民眾、傳佈資訊、保存文化及倡導休閒，在其服務社區中，扮演教育中心、資訊中心、文化中心及休閒中心的角色。部分大型公共圖書館建館歷史久遠，設備完善、館藏豐富，並配置學科專長的圖書館人員提供專業諮詢服務，其亦扮演研究中心的角色。此外，在社區缺乏集會及藝文活動空間的圖書館，通常亦擔負社區中心的角色。以下就公共圖書館所扮演的各種角色，說明其功能及具體作法。

（一）教育中心

公共圖書館提供促進民眾自我終身教育的資料與服務。教育是一終生過程，個人離開學校之後，無論是爲了提高個人學識、或是增長工作技能，都需要不斷吸收新知，繼續教育。公共圖書館針對此一目標，爲當地民眾提供各種方式的自我教育機會，並且利用種種方法鼓勵閱讀、輔助研究，可以說是一所社會教育機構，亦可說是一所民眾大學。

公共圖書館在扮演社區教育中心方面的具體作法如下：

- 1.提供有計畫性的正式與非正式教育活動。
- 2.提供適當的閱讀環境與設備。
- 3.提供支援個人終身學習的資料與正式課程。
- 4.提供專業人員指導個人及團體利用圖書館的資料。
- 5.與當地教育單位合作，並共同爲學生策劃支援性服務。
- 6.提供有關社區中學習機會的資訊。

（二）資訊中心

現代的學術發展一日千里，圖書資料的出版更勢如潮湧，公共圖書館必須將有用的資料加以蒐集、組織並提供利用，使民眾在任何時間、任何地點均能便捷查詢，以滿足資訊需求。此外，圖書館並利用各種方法協助讀者查尋資料、解答疑難，透過館際合作等方式，使當地的讀者能接觸其他地區、國家、甚或全世界的廣大資源，負起傳佈資訊的角色功能。

公共圖書館在扮演社區資訊中心方面的具體作法如下：

- 1.提供口頭、電話、信件、傳真、網路傳輸等方式的資訊及參考服務。
- 2.提供與社區民眾興趣相關的資訊與資料。
- 3.提供館際互借、電腦資料庫、其他機構之電話號碼等館外資源，以滿足讀者資訊需求。
- 4.爲圖書館使用者提供資訊引介服務。
- 5.提供負責資訊服務之專職專業人員。
- 6.提供資訊相關活動。
- 7.宣傳圖書館的資訊服務與資源。

（三）文化中心

圖書資料是人類的文化資產，公共圖書館蒐集各種資料，為一保存文化的機構，而圖書資料的傳佈可使一地的文化普及各處，一時代的文化傳衍下去。此外，圖書館尚舉辦各種推廣活動暨藝文活動，如演講、展覽、音樂欣賞等，以充實當地居民的社區文化生活，提高文化水準。

公共圖書館在扮演社區文化中心方面的具體作法如下：

- 1.提供有關文化史或文化發展之資料與服務。
- 2.提供與社區文化遺產有關的圖書館活動。
- 3.與社區文化機關建立密切合作關係。
- 4.作為社區文化活動的連繫協調者及資訊交流中心，並發行社區資訊報導或維持相關檔案。
- 5.鼓勵圖書館工作人員為社區文化機構提供服務。

(四) 休閒中心

公共圖書館多以提倡知識活動，享受正當休閒生活為工作要項之一，選擇適合當地民眾興趣及程度的一般性讀物，以供讀者閱讀，並舉辦各式推廣或文化活動，對於民眾的知識見聞、性情陶冶、鑑賞力提高及增加生活情趣等有莫大的幫助。

公共圖書館在扮演社區休閒中心方面的具體作法如下：

- 1.提供民眾需求最頻繁的通俗報刊等資料，供民眾作消遣性閱讀。
- 2.提供讀者顧問服務，以協助讀者查詢通俗性資料。
- 3.圖書館開放時間能滿足社區之休閒性需求。
- 4.提供說故事、閱讀俱樂部、書談及影片放映等休閒性活動。
- 5.提供通俗性非書資料與適當設備。
- 6.提供適當設備，以供民眾作消遣性閱讀、利用視聽資料、使用電腦及進行團體活動。
- 7.提供社區中其他休閒活動之相關資源。

(五) 研究中心

大型公共圖書館除設置一般性公共服務部門，提供廣泛性與通俗性資料外，另依學科主題蒐藏各種資料類型及重要語文之專門性資料，為需要對某一主題深入探討的民眾提供豐富的資料，並配置具有專門學科背景的圖書館人員，指導民

眾查詢圖書資料及提供諮詢服務。

公共圖書館在扮演社區研究中心方面的具體作法如下：

1.發展特定主題之資源

(1)地方歷史之第一手資料，如原始日記、日誌、照片、地圖及個人文件。

(2)建立譜系資料的重要檔案。

(3)提供特殊領域的資料庫服務。

(4)提供有關某一特定地理區域或特殊主題的深入的、廣泛的政府文件館藏。

2.提供可以完善徵集並處理與傳遞館藏之研究級館舍。

3.提供資料評論中心。

4.提供館外資源服務。

(六) 社區中心

公共圖書館為社區團體提供場地、圖書資料、設備、器具、活動，以支援及協助其推動工作。

公共圖書館在扮演社區中心方面的具體作法如下：

1.為社區團體提供會議場所。

2.為社區團體及民眾提供展覽場所。

3.為社區民眾提供社區活動看板。

4.提供低廉收費的影印機。

5.為社區職業人士提供如何使用圖書館資源及其他社區資源的講習及訓練。

二、公共圖書館的服務對象

公共圖書館的服務對象為社會大眾，沒有年齡、性別、職業、種族、國籍及宗教信仰的限制。一般而言，公共圖書館依服務對象的年齡層，分別設置不同的讀者服務部門，如兒童服務部門、青少年服務部門、視障服務部門等，提供不同形式的資料及不同型態的服務和活動。

(一) 兒童

公共圖書館的兒童服務對象是指零至六歲的學前幼兒及國小一至六年級的兒童。由於受到教育制度及教學方式變革、家庭結構改變、兒童學習能力及學習意

願降低等因素的影響，公共圖書館的兒童服務內容及方式亦隨之調整。

（二）青少年

十三歲至十九歲間的國中、高中、大學學生及失學者。由於社會的多元化，青少年有愈來愈多的選擇性，自主性亦愈來愈高，公共圖書館應如何提供資訊，協助其判斷及選擇。

（三）成人

二十歲至六十五歲之間的民眾。過去，成人讀者是公共圖書館服務的主流，然隨著社會、經濟、家庭、教育及觀念的改變，公共圖書館必須重新檢討成人讀者的需求及服務方式。

（四）銀髮族、老人服務

六十五歲以上的高齡民眾。隨著社會變遷，高年齡層民眾數量在整體人口結構上所占比率快速增加，且獨居的老人愈來愈多，公共圖書館不能不重視其資訊需求及尋求資訊時所遭遇的問題。

（五）特殊讀者

行動不便者如肢體障礙者、長期生病在家或在醫院休養者、視障者、聽障者、弱智者，無法如常人般利用一般之圖書資料及享受圖書館各項服務，其占社區人口的數量雖為小數，惟其利用圖書館的權力及機會應與一般民眾相同，因此，公共圖書館應考量其障礙情形，為其提供特殊型式之資料、無障礙空間及設施及專為其所設計之特殊服務。

根據美國加州聖荷西公共圖書館的分析，公共圖書館的使用者分為四種類型，每種類型讀者有其利用資料的特性及資訊需求，且這四種基本的圖書館使用群，在二十一世紀，仍是圖書館的基本顧客群。聖荷西公共圖書館的卓越計畫即是以每種顧客群的分析為基礎，描述目前民眾使用公共圖書館的基本方式，作為圖書館訂定服務策略的依據。（註3）

（一）資料尋求者(Seekers)

1.一般資料尋求者的特性

- (1)強烈的主題興趣。
- (2)需要快速獲得資訊，但爲了得到正確資訊，可以等待。
- (3)運用廣泛資源，以獲得資訊。
- (4)有時間和耐心，學習或接受訓練，以幫助自己。
- (5)這類讀者到圖書館時，有一般性的資訊需求。
- (6)當其展開研究時，其檢索變得較爲集中及狹窄的。
- (7)是圖書館服務的經常的及複雜的使用者。

2.資料尋求者的圖書館需求

- (1)需要館員以電話、傳真、或電子郵件協助。
- (2)在圖書館可獲得的實質(豐富)資源。
- (3)可從職場、家中或學校上線，獲得圖書館資訊。
- (4)資料傳遞系統將資料送至尋求者。
- (5)自我速度的、清楚的、簡單的圖書館資源使用的指導資料。
- (6)功能性人體工學家具。

(二) 資料探索者

1.資料探索者的一般特性

- (1)有特定的需求，但其所需資訊非常多元。
- (2)自己動手找資料。
- (3)運用科技找資料。
- (4)尋找可以立即實際應用的特定資訊。
- (5)可能是非英語系。
- (6)可能有新移民的需求。
- (7)小型商業方面的需求。
- (8)父母及家庭相關課題。
- (9)圖書館經常性使用者。
- (10)圖書館經驗及技能可能有限。
- (11)獲得所需資訊，通常有時間構造。

2. 資料探索者的圖書館需求

- (1)館員協助。
- (2)各種方式的資訊，以供應許多學習型態及專長程度。
- (3)社區資訊。
- (4)各種媒體的參考性及研究性館藏。
- (5)安靜的閱讀區。
- (6)不同語言的實用資訊。
- (7)自我速度的、清楚的、簡單的圖書館利用及資訊資源的指導。
- (8)線上資訊來源。
- (9)有效率的圖書館資料快速傳遞。
- (10)延長服務時間。

(三) 享受閱讀者(Enjoyers)

1.一般享受者的特性

- (1)瀏覽者將使用各種型式的各種資料。
- (2)目的在於自我的增進。
- (3)多種語言。
- (4)自動的，需要有機會去偶然發現。
- (5)接受建議。
- (6)資料需求無急迫性。
- (7)所有年齡層、文化及種族。
- (8)選擇性拜訪圖書館。
- (9)經常使用者，通常是定期使用者。
- (10)圖書館服務的支持者及贊助者。

2.享受者的圖書館需求

- (1)查詢圖書館館藏。
- (2)舒適座椅。
- (3)圖書館資料的閱讀或聆聽區。

- (4)活動。
- (5)會議室。
- (6)友善的、博學的館員，有時間傾聽及協助選擇資料。
- (7)具有瀏覽功能的線上資源。
- (8)鼓勵的環境。
- (9)新鮮有趣的各種型式資料。
- (10)期望圖書館在其休閒時間能開放。
- (11)吸引人的展示。

(四) 社區營造者

1.一般社區營造者的特性

- (1)圖書館活動、展覽及會議。
- (2)鑰匙兒。
- (3)尋找文化或智力的經驗。
- (4)偶然的資訊需求，查股市，閱讀報紙及當期雜誌。
- (5)和其他有共同興趣者相逢的地方。
- (6)對社區組織及群體有興趣。

2.社區營造者的圖書館需求

- (1)大、小規模會議室。
- (2)社區佈告欄。
- (3)舒適的團體討論區。
- (4)小組研究室或個別指導。
- (5)志工工作區。
- (6)明確界定的志工計畫。
- (7)時下的或主題興趣的活動。
- (8)容易獲得的資料及吸引人的展示。
- (9)目前的活動時間表。
- (10)議題論壇。
- (11)促進對話和討論的技術(例，視訊會議或網路資訊呈現地方議題的不同觀

點。)

三、公共圖書館的館藏資源

公共圖書館館藏範圍涵蓋各種主題及各種型式(媒體)資料，館藏以當地民眾的主要語文為主，並擴及其他國家語文資料，如社區移入大量外來人口。另需考量行動不便、視障及聽障者所需之特殊型式的資料。由於服務對象包括各年齡層、各種教育程度、各種職業別及各種族群之民眾，在有限的空間及經費限制下，圖書資料選擇與採購不易。因此，公共圖書館館藏之建立，必須考量館藏現況、民眾需求、社區特性、人口結構、新媒體發展、出版趨勢等因素，訂定適當之館藏發展政策，以為經費配置及館藏資料採購之依據。

(一) 館藏資料類型

除適用於一般民眾利用的傳統圖書、期刊、小冊子等印刷資料及錄音帶、錄影帶、圖片、照片、幻燈片、樂譜等視聽資料外，應適當引進新興媒體資料，如電腦多媒體資料、電子書、網路資源等；另外，應考量特殊讀者的需要，如為障礙者提供的點字書、有聲書、觸摸書、大字書等。

(二) 館藏資料語文

以本國民眾使用之主要語言資料為主，並擴及當地大量外來移民所需之原生長國家之語文資料及民眾做為地球村一份子所需之各國主要通用語文資料。各國大都會公共圖書館提供民眾查詢的館藏資料非常豐富，如赫爾辛基市立圖書館館藏資料涵蓋六十種語言，相當可觀。

(三) 館藏資料主題

公共圖書館除廣泛蒐藏各種主題之一般性資料，以滿足民眾之不同資訊需求外，有些圖書館依社區特性或當地主要經濟型態，建立專科性閱覽室或主題性分館，提供專精深入的主題資料。在考量各主題館藏之建立時，必須顧及資料收藏深淺度、語言、出版年份、形式及地區等。

四、公共圖書館的服務範圍

館藏閱覽及外借是公共圖書館最基本的服務，亦是最重要的服務，此外，各公共圖書館提供的服務，則視其規模、空間、人力及經費條件而不同，大型公共圖書館除提供借閱服務外，亦提供參考諮詢、推廣服務、資訊服務及兒童服務等。

- (一) 館藏閱覽服務：設置圖書、期刊報紙、政府出版品及各種專門性閱覽室，提供民眾在館內利用館藏資料。
- (二) 外借服務：提供各種資料外借、預約、續借及館際互借等服務，並視館藏數量及社區人口數，決定外借冊數及借書期限。
- (三) 參考諮詢服務：以口頭、電話、傳真、電子郵件，提供問題諮詢服務，並指導民眾利用館藏參考書及資料庫，查詢資訊需求相關資。
- (四) 推廣服務：設置分館、閱覽室及舉辦演講、展覽、讀書會、說故事等推廣活動。
- (五) 視聽服務：提供錄音帶、錄影帶、光碟、影碟等視聽資料的內閱及外借，並舉辦影片欣賞、音樂欣賞、電影講座等活動。
- (六) 資訊服務：提供館藏電腦查詢、光碟資料庫和線上資料庫檢索及網路查詢服務。
- (七) 兒童服務：為兒童提供優良讀物之館內閱覽、外借、參考諮詢、閱讀指導、說故事等服務及活動。
- (八) 特殊讀者服務：提供適合特殊讀者的館藏資料、設備、無障礙空間，並提供諮詢服務、圖書巡迴車服務、資料免費郵寄服務等。

除上述所列服務外，美加公共圖書館亦視社區需要，提供民眾基本素養服務及英語為第二外國語服務。

第二節 公共圖書館因應社會變遷的服務策略及措施

一、社會變遷

因科學技術的高度發展，資訊在瞬時間以全球規模流通，人們的生活和各種活動得到前所未有的擴展。可預見的，國際化、高齡化等社會的變遷和進展，將更急速發展。在瞬息萬變的時代，爲了要實現更豐富的民眾生活，適切地獲得資訊，以及終生學習成爲不可或缺的東西，因此，公共圖書須善盡做爲最貼近民眾的資訊基地，和終生學習的據點，這個重要的角色。(註 4)

(一) 社會的趨勢

因科學技術急速發展，各種知識和技術在各領域中產生，並以多元化的方式資訊化及傳播。從經濟到社會的各項活動，在氾濫的資訊中做適切的選擇，並運用之，已愈來愈重要。且在資訊商業化、資訊技術多元化和急速變化的狀況中，保障所有民眾有公平利用資訊的機會，是處理社會的各項問題，實現豐富社會的必要條件。

資訊及通訊設備的建設，不僅帶來超越國界的人、事、物、資訊急速移動，亦造成政治及經濟的國際化，國際化也在人們的日常生活中發酵。在這樣的狀況中，人們互相尊重且理解各國制度、民族、文化背景的差異等，共同創造共存共榮且更開放的社會。

今日的社會急速高齡化。政府除須儘快建設一個能使高齡者安心生活的社會基礎外，更須製造一個促進高齡者參與社會，讓他們在精神上也能享受豐富精采的晚年。

人們要經營富饒的社會，不僅是接受學校教育，亦須在一生中各種場合，利用各種機會來學習。學習活動的範圍非常廣泛，在解決工作或日常生活課題所需的調查活動和休閒娛樂活動等，也都是終生學習的一環。要增進自主性學習，在善用機關所提供的學習機會的同時，能適切地利用資訊是相當必要的。(註 5)

(二) 媒體的多元化

資訊化的進步，使得媒體也逐漸產生巨大的變化。除傳統的印刷品所構成的

媒體及電視廣播等通訊類的媒體外，近年來，應用資訊及通信技術的各種媒體陸續問市，再加上錄影帶、影碟、光碟等套裝類的媒體和線上資料庫服務，融合了套裝類和通訊類的媒體，同時能處理文字、聲音、畫面的多媒體也登場了。網路的普及，使得以上的媒體因融合而綜合媒體化，因網路而媒體相互連結，而這些媒體的普及有加速的傾向。

這些新媒體的變化非常快速，因其不斷新陳代謝，要保存所有的資訊更加困難。若非以商業基礎來進行媒體的更新，若公家單位不採取保存措施，這些資訊將會消失。

另一方面，從傳統的印刷品來看，亦有越來越多的報紙、字典及部分的雜誌等，和印刷品平行，同時出版光碟或提供線上服務等，亦即以多媒體出版，相信這種傾向將會擴大。

雖然出版品電子化和媒體不斷擴大，但印刷品的生產和消費並沒有減少。出版的份數和販售的份數甚至有持續成長的傾向，因此，害怕印刷品在近未來為其他媒體所取代，是太過多慮了。但可預想得到的，未來將根據專門領域及資訊的種類，以印刷品為中心，提供多媒體相輔相成。(註6)

(三) 資訊網路時代的來臨

由於資訊及通訊技術的發達，導致多元化媒體的連結和融合的資訊網路的時代到來。

特別是這一、二年網路急速普及，使得資訊以全球化的規模流通，全世界的資訊可在一瞬間獲取。但也因此，由地域性的差距產生的資訊的差距成為很大的問題，足見造成獲取資訊所需的經濟能力的差距，以及資訊的差距所帶來的惡性循環。在這樣的時代中，保障人們有利用印刷品以外的資訊的機會，則成為圖書館重要服務的一環。

在資訊網路社會，資訊資源是被相互利用的。電子圖書館的構想，在各個角落產生，在電子圖書館所提供的資訊，可相互利用，只要利用，不論在何處，都能輕易獲得想要的資訊。資訊輕易地超越區域和國家的界線彼此往來。因此，能掌握資料和資訊，結合民眾和資料/資訊的圖書館員，才能擔任在龐大的資訊海中，選取必要、確實的資訊的重要角色。

今後更加期待的是，公共圖書館須能經常發出新的資訊，為開創開放的社會

做最大的貢獻。做為支援人們學習以及進行調查研究重要支柱的公共圖書館，須特別努力收集有關城市的資料和行政資料，以這些資料為根據，發出資訊，通過資訊資源的相互利用，達到貢獻社會活動以及文化發展的目的。(註7)

二、各國公共圖書館的願景、任務及目標

公共圖書館設置的目的，在於配合地方或社區特性及需求，提供圖書資訊服務，因此，其功能與角色乃隨社會變遷及教育、經濟、政治之發展情形而調整。為使每個階段的任務、目標及工作方向明確，很多公共圖書館在調查社區概況及需求、分析圖書館本身的優勢與弱勢條件後，訂定策略計畫或中長程計畫，或三年一期，或五年一期，以為施政之依據及同仁工作之目標及規劃業務之準則。因此，在各館策略計畫中皆先列出該館的願景、任務、目標，繼之列出策略及工作方向。從各館的任務、目標及策略方向可了解公共圖書館在新世紀，其功能及角色之定位，因此，本文擬就芬蘭、美國及加拿大等國不同規模之公共圖書館加以介紹分析。

(一) 巴爾的摩郡公共圖書館(Baltimore County Public Library)

依據「巴爾的摩郡公共圖書館 2000-2003 年的策略計畫 (Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology)」，該館的任務、價值及目標如下：

1.任務宣言 (註8)

巴爾的摩郡居民將能獲得圖書館以有效率的方式提供創新的服務。

- *提供所需資訊服務以回答其問題。
- *支援其獲得及使用記載於各種型式媒體的資訊。
- *提供所需之各種資料、活動及服務，以滿足其休閒需求。
- *幫助兒童做好進入學校前的學習準備及在學校學習的成功。
- *幫助每一位民眾終身學習，繼續成長。

2.圖書館價值 (註9)

我們重視顧客，並致力於：

- * 對待顧客有禮貌及尊重。
- * 提供公平及平等的資訊獲得機會。
- * 提供能促進及符合多元社區需求的資訊及服務。
- * 提供充足且良好訓練的工作人員。

我們重視和我們一起工作的人，並致力於：

- * 吸引、發展、獎賞及雇用傑出的工作人員。
- * 聘用各種不同的人才。
- * 開創團隊工作及參與的環境。
- * 成爲一個學習型組織。
- * 互相尊重，以禮相待。
- * 慶祝我們的成果。

我們重視合作，並且致力於：

- * 確定與社區其他人合作的機會。
- * 建立夥伴關係，增加資源。
- * 確定組織內的合作機會。

我們重視創新，並致力於：

- * 確定及採用能增進服務之技術。
- * 檢視與圖書館服務相關的新觀念。
- * 接受建設性的改變。

3.目標（註 10）

- (1)巴爾的摩郡 19 歲以上的成人將可獲得各種類型的新資料，以滿足其在通俗文化及社會變遷的資訊需求和休閒經驗上的期望。
- (2)巴爾的摩郡居民將能獲得其有關工作、學校及個人生活等各層面相關問題的答覆，並能獲得各種型式的資料，以滿足其資訊需求。
- (3)巴爾的摩郡 5 至 14 歲兒童將可獲得圖書館服務及各種型式的資料，以提供他們成長和學習的機會，並滿足其休閒需求。
- (4)巴爾的摩郡的 19 歲（含）以上的成人都可以獲得廣泛主題的資訊，以追求其新的及持續的興趣及爲了個人的自我成長。
- (5)5-12 年級的學生，註冊爲正式教育活動及在家自行教育者，將可獲得資料，協助其達成其自我教育的目標。

- (6)巴爾的摩郡居民利用圖書館的服務，追求其有關發現、評估及有效利用各種型式資訊的技能。
- (7)巴爾的摩郡 0 歲至 4 歲的學前幼兒及其照顧者將能從圖書館獲得資料和服務，協助幼兒建立個人成長及發展的習慣。
- (8)從出生到 4 歲的學前幼兒和其照顧者可以從圖書館獲得各種型式的資料，來刺激幼兒及提供他們閱讀的愉快經驗。
- (9)巴爾的摩郡 15-18 歲青少年將可獲得各種型式的資料，以滿足其通俗文化及社會趨勢相關的資訊需求，提供他們滿意的休閒經驗，並協助他們追求個人有興趣的領域。

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

依據「舊金山公共圖書館 2000-2003 年的策略計畫 (San Francisco Public Library Strategic Plan 2000-2003: Draft)」，該館的任務、價值及圖書館發展方向如下：

1.任務 (註 11)

舊金山公共圖書館系統為多元社區致力於自由和平等獲得資訊、知識、獨立學習及愉快閱讀。

2.價值 (註 12)

- * 符合社區需求的高品質館藏及服務。
- * 完善的圖書館服務。
- * 多元化的館藏、服務、人員及社區。
- * 公平的傳遞資源及服務。
- * 可獲得的設施及資源。
- * 終身學習。
- * 強化鄰里社區及分享的城市願景。
- * 提供一個培養人員發展及團隊工作的環境。

3.圖書館方向 (註 13)

(1)舊金山公共圖書館將持續提供滿足我們多元化社區的服務、館藏及活

動，以促使居民能建立堅強的、正面的社區關係。

- (2)舊金山公共圖書館將持續提供廣泛的終身學習機會，讓居民能夠增進經濟條件、生活品質、社區緊密及社會完全參與。
- (3)舊金山公共圖書館將持續為所有商業及個人企業提供資訊資源，以維持厚實的地方經濟，並提供一個健康的次結構，如學校、圖書館、公園、藝術、運輸及緊急服務。
- (4)舊金山公共圖書館將為舊金山青少年提供平等的教育服務和資源，增進其接受正式教育的機會，使其獲得工作，並留在舊金山完成其個人目標。
- (5)舊金山公共圖書館將對所有圖書館服務提供無障礙環境，包括身體的接近，良好訓練的人員及適當形式和技術，使得行動不便的民眾能夠完全參與且獨立自主的利用圖書館。
- (6)舊金山公共圖書館將在總館、所有分館及巡迴車為民眾提供以主要語言及可獲得的型式印行的市政府服務及資源相關資料，使其可完全參與及享受城市生活。
- (7)舊金山公共圖書館將繼續為舊金山民眾提供及增進服務、館藏及活動，鼓勵城市願景的發展。
- (8)舊金山公共圖書館將提供各種資源的檢索，讓所有民眾可透過其選擇的檢索點滿足個人的資訊需求。

(三) 聖荷西公共圖書館 (San Jose Public Library)

依據「聖荷西公共圖書館的策略計畫 (San Jose Public Library Master Plan on the Way to 2020)」，該館的願景及目標如下：

1.願景 (註 14)

聖荷西公共圖書館系統的願景，在世界科技的心臟，服務全國文化最多元化的大都市，透過自由、開放的公眾服務，開創性的專業人員，品質佳的館藏，主動的公眾參與、合作及有智慧的利用設施及先進的科技設備，滿足社區終身學習的需要。

2.目標 (註 15)

- (1)到了 2020 年，圖書館將為聖荷西地區所有居民，提供二十四小時免費服務的學習中心。
- (2)2020 年之前，圖書館將運用公私資源，以滿足社區終身學習的需求。
- (3)在圖書館工作人員、聖荷西居民、志工動態的帶領下，將使聖荷西公共圖書館在 2020 年成為全國先進的圖書館系統。

(四) 紐約皇后區圖書館 (Queens Borough Public Library)

依據紐約「皇后區圖書館 2000-2003 年的策略計畫」，該館的任務、願景、價值及策略目的如下：

1.任務 (註 16)

皇后區公共圖書館任務係在透過圖書及其他各種型式資料，提供品質佳的服務、資源及終身學習機會，以符合其多元和變遷民眾的資訊、教育、文化及休閒需求及興趣。

圖書館是各種觀點的論壇，且支持及堅守美國圖書館協會所訂定的圖書館權力法案中揭櫫的知識自由的原則。(1991 年 1 月採用)

2.願景 (註 17)

皇后區公共圖書館代表我們民主社會的基本公共利益，其確保個人選擇和追求任何方向的想法、研讀或他們希望的行動的權利、特權及能力。

圖書館為我們提供重要的需要，以瞭解過去並規劃未來，圖書館亦是我們的蒐藏記憶，因為歷史和人類經驗的最佳保存方式是書寫。

皇后區公共圖書館進入第二個世紀，它將被認為在全國是最有動力的公共圖書館。這樣的認定會從幾個方面來反映：圖書館對多元複雜需求所作的努力；對適當技術的提倡和支持；優良的館藏；工作人員對顧問的承諾及非常高的圖書館服務理念。

我們在皇后區圖書館深深相信，圖書館是使民眾管理其生活、政府及社區的基礎。以這種方式，皇后區圖書館在新世紀扮演重要角色。我們建立的館藏，我們提供的查詢及我們包含的技術，將帶領皇后區的居民進入有生產力及創意的未來。請共同加入圖書館。

3.價值（註 18）

(1)服務

*我們相信圖書館及資訊服務對學習社會是重要的，因為，資訊和知識對人類潛能的發展、文明的提升及持續啟發自我管理是不可缺少的。

(2)顧客

*我們相信符合多元顧客需求列為第一及首要的。

(3)品質

*我們重視快速和完整提供知識和資訊查詢的價值及致力於增進我們提供顧客的服務。

(4)技術

*我們相信皇后區圖書館必須在技術的發展及施行上扮演積極的夥伴，以確保知識和資訊的檢索，所有人都可公平的獲得。

(5)個別化

*我尊重各個顧客及各個員工的個別化和完整性，促進一個鼓勵、確認、獎勵創造力、生產力及個人責任感的環境。

(6)團隊工作

*我們相信每個個體是團隊的一員，一起工作，以服務我們的顧客。

4.策略方向(Strategic Directions)（註 19）

皇后區圖書館界定下列四項策略方向，帶領圖書館進入下一世紀的服務。

- (1)皇后區的民眾可透過最新式的社區圖書館查詢所需的資訊、概念和知識。
- (2)皇后區圖書館藉由促進及推廣社會對書、閱讀、圖書館和基本要素的了解，來表揚印刷文字遺產。
- (3)皇后區的民眾一貫地接受投入的、有知識、經驗的工作人員，提供良好品質的服務。
- (4)皇后區的兒童及青少年查詢他們所需及能使他們成功的教育和資訊資源。

（五）溫哥華公共圖書館（Vancouver Public Library）

依據「溫哥華公共圖書館 2000-2003 年的策略計畫 (Strategic Plan 2000-2003)」，該館的任務、願景、價值及策略目的如下：

1.任務 (註 20)

我們致力於提供世界概念及資訊之檢索，來豐富我們社區中每個人的生活，我們維持最好的館藏、服務及技術。我們依人類差異，提供關心及專家服務。我們在一個歡迎及生動的氛圍中，推廣終身學習、喜好閱讀和概念、文化、知識的探索。

我們屬於社區，且是負責的、積極的參與者。我們鼓勵最廣泛的使用者涉入。我們形成館藏及服務，以對社區需求及熱望負責及感知。

2.願景 (註 21)

溫哥華公共圖書館鼓勵及豐富人類心靈。她是我們每個人的圖書館，她反應了我們社區的多元性，保存我們經驗的記載和提供世界最創新的觀念及持久的智慧的查詢。她讚揚我們的學習熱忱、分享知識，並貢獻人類故事。

3.價值 (註 22)

- (1)所有民眾及其多元性。
- (2)知識自由。
- (3)為所有人提供服務。
- (4)個人學習及成長的權利。
- (5)服務品質。
- (6)培養團隊工作及館員發展的環境。
- (7)睿智的運用資源。
- (8)對社區需求的創新及責任。
- (9)和員工、委員、圖書館之友和支持者分享所有的貢獻。

4.策略目的 (註 23)

(1)使用者

我們將進行使用者調查，以確定其變遷的需求及欲望，確保我們的館藏

及服務不僅反映館員及委員的最佳專業判斷，亦提供溫哥華民眾所需要的。

(2)館藏

我們承諾提供我們的使用者符合其需求的高品質館藏及最佳的公共資訊及指示系統。

(3)服務

我們將持續提供最高品質的服務，使其符合使用者的發展需求。

(4)技術/檢索

我們的目的在於提供使用者獲得館藏及服務的最佳方式，並提供館員一個快速、有效的圖書館作業次結構。

(5)次結構

我們繼續改善我們的設備，讓使用者在一個愉快、友善的環境下閱讀、研究及拜訪。我們將繼續我們既定的建築計畫，作好進入下一個主要的規劃程序作準備，而且在所有機會來臨時，我們能夠受惠。

(6)館員/訓練

我們將持續發展一個令人滿意的、良好訓練的、博學的工作團隊，是一個在面對變遷的使用者需求時，能重視品質及責任的組織文化。

(7)溝通

我們將增進外部及內部溝通。我們的目標是讓大眾了解我們的服務範圍和深度，並知道我們如何回應其需求。

(8)基金/夥伴

我們將繼續強力爭取，為我們社區提供最佳館藏及服務。

(六) 赫爾辛基市立圖書館 (Helsinki City Library)

依據「赫爾辛基市立圖書館的策略計畫」，該館的任務、目標及價值如下：

1.任務 (註 24)

「赫爾辛基市立圖書館為全體民眾提供基本的服務，扮演全世界圖書館網路的一分子，提供顧客無限制的文化和資訊資源的檢索。

我們以互動方式發展赫爾辛基居民所需的圖書館服務，使其成為社會積極

的一員，並享受生活」。

2.目標（註 25）

- (1)市民的資訊社會。
- (2)活動國際化。
- (3)服務的合作及品質。
- (4)技能發展及活動分析。

3.價值（註 26）

- (1)多元（Diversity）
 - 呈現不同觀點
 - 文化多元
 - 重點展望
- (2)平等（Equality）
 - 所有人都可檢索資訊
 - 平等的對待顧客（成人/兒童，芬蘭人/外國人）
- (3)自由（Freedom）
 - 所有人免費使用
 - 免費形成意見（免費提供意見）
 - 所有人免費獲得資訊
- (4)很多面向（Many Dimensions）
 - 時間：現在及歷史的
 - 資訊及休閒兼顧
 - 顧客，不限年齡層
- (5)自信（Confidentiality）
 - 倫理
 - 圖書館和顧客間相互信任

（七）芬蘭公共圖書館

芬蘭教育部(Ministry of Education)指定一圖書館政策委員會(the Library Policy

Committee)，花費二年時間，確定圖書館在資訊社會所面臨的挑戰，並尋求具體的解釋方案。該委員會的任務之一，在於提出一個不同層級公共圖書館的功能及任務架構，作為各館努力的方向（註 27）。該委員會在 2001 年提出芬蘭圖書館政策白皮書，報告名稱為「在圖書館檢索廣泛的文化及有品質的資訊（A Wide Range of Culture and Quality Information Retrieval in the Library: the Salient points and proposals in the Finnish Library Policy Programme 2001-2004）」，在該委員會對芬蘭公共圖書館所訂定的願景為：（註 28）

在芬蘭社會，公共圖書館是一個主動且有效的機構，容易使用，方便拜訪。

- * 為全民開放且加強民主。
- * 傳遞文化遺產及支持多元化主義。
- * 建立及推廣社區精神。
- * 藉由選擇及組織不同資料，增加館藏的價值。
- * 是一個學習機構，支持各種年齡層的學習者。
- * 促進完整的素養，包括媒體素養。
- * 提供符合條件的專業人員良好的工作環境。
- * 透過其網路，各地方皆可獲得館藏及服務。
- * 館藏及服務可由電子網路檢索到。
- * 對該地區的總體營造及福利，積極參與，並有貢獻。

該委員會認為資訊時代的公共圖書館，實體及虛擬的服務彼此相互支持及強化，並訂定公共圖書館的最低限度服務為：（註 29）

提供新穎的各種不同型式的、良好組織的、容易使用的文化及資訊資料。

- * 專業人員。
- * 符合建議標準及網路連線的電腦化圖書館系統。
- * 可透過網路查詢服務。
- * 顧客可透過終端機連接網際網路。

該委員會的任務之一，乃在提出一個不同層級公共圖書館的任務模式，讓各層級公共圖書館致力於做最適合自己的核心工作，而透過網路架構，可讓全部圖書館受惠（註 30）。該委員會所提出的各層級公共圖書館的工作重點如下：

1.市、住宅區或村層級之地方圖書館（註 31）

- * 為社區提供一個生活的空間。
- * 提供一條通往全球文化及資訊的高速公路。
- * 提供有關內容的資訊。
- * 提供資訊查詢服務。
- * 指引使用者獨立檢索資訊。
- * 處理地方資訊。
- * 提供基本的市民知識
- * 地方公眾服務。
- * 地方私人服務。
- * 服務地方商業及工業。
- * 提供一個市民活動、志願網路的論壇。
- * 維護虛擬的地方社區。
- * 組織文化活動及服務。

2.區域圖書館層級（註 32）

區域圖書館和該區域內的夥伴，共同處理及管理地區資訊，例如和博物館、檔案館聯合製作區域資訊、知識、文化的超媒體資料等。

- * 提供彈性及有效的館際服務。
- * 建立地方文化活動及服務。

3.國家層級圖書館（註 33）

- * 為市民提供資訊服務，並將已處理的資訊傳布全國
- * 建構一個電子圖書館。
- * 維護全國資料庫及確保圖書館資料的聯合使用。
- * 製立超資料或內容敘述的集中編目。
- * 提供彈性及有效的館際服務。
- * 發行全國執照。
- * 提供軟體服務。

4.國際化層面（註 34）

- * 全球知識資源及程序，檢索已製造的全球超資料。

- * 歐盟內資訊管理，權利及知識檢索。
- * 海外利益團體的虛擬查詢（例如，旅居瑞典、澳大利亞、美國的芬蘭人從事芬蘭尋根的族譜研究）。

三、新世紀公共圖書館的功能與角色

從美國、加拿大及芬蘭等國的主要公共圖書館所訂定的任務、願景及發展策略，並參考公共圖書館的核心價值、服務功能及現代的社會變遷，可歸納二十一世紀公共圖書館經營上的重要課題如下：

（一）公共圖書館為全民開放，民眾可自由平等的使用圖書館

「公共圖書館由政府設立，為民眾提供免費服務，任何人皆可自由使用」，即使進入新世紀，此原則仍是公共圖書館服務的最高原則，且公共圖書館更重視特殊讀者，包括身體障礙者及多元族群者的需求，使其享有相同的圖書資料利用機會與權力。

在資訊時代，資訊即是力量，有效掌握資訊及利用資訊的人，將可在較優勢的基礎上，更快累積社會資源與發展機會，使得富者因網路資源而愈富，貧者因缺乏網路資源而愈貧的社會不公現象發生，而網路資源的運用是民眾基本權利之一，公共圖書館有責任確保民眾的權利，並且執行，提供民眾免費使用。

（二）公共圖書館之重要任務在滿足社區民眾各種資訊需求

圖書館是屬於各年齡層民眾及需要閱讀和學習各種能力的民眾的知識寶庫。就兒童而言，公共圖書館及學校圖書館提供各種活動，包括學前故事時間、閱讀俱樂部、家庭作業協助及網際網路訓練等，以協助兒童發展閱讀及資訊素養技能。就成人學習者而言，公共圖書館是他們可以學習及練習新事物的地方，有些圖書館為聽覺及視覺障礙者，提供視聽資料。很多圖書館蒐集有聲書及其他替代性的資料，提供給以英語為第二外國語的學習者，或利用印刷資料有困難者，或有學習困難者。

大部分公共圖書館為該社區提供成人素養計畫的相關資訊及諮詢服務。公共

圖書館提供基本素養相關服務的目的，在於增進民眾的閱讀技能，包括一對一的指導、小團體(小組)教學、及幫助移民增進英語能力的服務。公共圖書館為家庭提供基本素養服務的情形持續增加，這些服務的目的在於協助父母親增進其閱讀技能，並幫助他們培養孩子成為閱讀者及終身學習者。

(三) 公共圖書館應重視成人教育及培養民眾基本素養

今日，仍有許多的成年人未具備足以謀生的閱讀能力，很多青年人及成人因有限的素養技能，以致於謀生及改善生活的機會受到限制。這些民眾或許可以閱讀，但因閱讀是困難且浪費時間的，所以往往以其他事情為優先，不會主動閱讀。這個問題在二十一世紀將更形嚴重，因為愈來愈多的工作需要閱讀及使用電腦的能力。公共圖書館的重要任務之一，即解決成人素養問題。圖書館是為一般大眾選擇、蒐集、組織及解釋資料的機構，而參考館員是這些資料的解釋者，在新的成人讀者的進展上，扮演重要角色(註 35)。為無法閱讀的成人及非獨立學習者，提供基礎閱讀資料、語言學習教材及有關消費、健康、政府法律、職業、社區等日常生活上技能及解決問題所須的資訊，並為閱讀興趣高，但閱讀能力低的成人提供能夠練習其閱讀技能的小說和非小說資料。

過去，公共圖書館的服務重點在於那些具備良好技能的獨立學習者。而今日公共圖書館以完成傳統的圖書館服務教育目的為目標，包括發展廣泛的基礎圖書館藏，以維持民眾的閱讀技能；透過活動、影片、書談、展覽等活動，促進民眾利用印刷及非印刷資料；指導讀者選擇各種主題的資料，以增加其知識(註 36)。

(四) 公共圖書館應增進民眾獲得、解釋及利用各種形式資訊的能力

二十一世紀的民眾素養著重在資訊素養，即獲得、解釋及利用各種型式資訊的能力。這種廣泛的定義，需要各類型圖書館扮演的角色，不僅是資訊高速公路而已，圖書館必須成為兒童、家長及祖父母能發展其在社會上生存、學習、工作、管理所需技能的中心。

今日許多兒童及成人第一次使用電腦的經驗是在公共圖書館及學校圖書館所獲得，大部分的公共圖書館，包括分館，為大眾提供電腦及網路查詢服務。對成人而言，如其家中或工作場所，無法進行網路查詢，則公共圖書館是其利用的地

點之一。

圖書館僅提供電腦硬體設備還不夠，幫助各年齡層的民眾成為資訊的消費者，對圖書館而言，已經愈來愈重要。今日的圖書館在建置及界定優質網站的任務上如同其提供印刷型式的資料般，是其重要任務。

在中小學校、大專院校，圖書館員指導學生及教師利用資訊科技，以滿足研究需要及其他需求。最重要的是，這些服務指導教師學生利用印刷、電腦及其他媒體獲得最佳的資訊。很多公共圖書館為父母親、經商者及其他希望發展知能者提供相同的服務。

(五) 公共圖書館應加強便捷之資訊遠距傳遞服務及檢索設備之提供

今日，資訊、網路及通訊科技進步，資訊之傳遞無遠弗界，過去，民眾所能利用之圖書館資料侷限於一地或一館，民眾所能獲得的圖書資源受限於圖書館之館藏及設備條件，因此，公共圖書館之分館及小鄉鎮圖書館，本身條件不佳，人力、館藏及設備有限，無法為當地居民提供較豐富之資料及較好專業服務。於今，透過網路可查詢世界各地各類型資料，可檢索各種網路資源，所以公共圖書館應重視各分館之電腦設備、遠距傳輸設備及資訊檢索設備之建置及免費提供使用，使民眾不會受到空間、時間及個人經濟條件之限制，亦能充分享有資訊利用之機會。

(六) 公共圖書館應充實電子資訊資源，並整合各種網路資訊資源

除電子書、光碟資料庫、線上資料庫外，愈來愈多的網路資源，讓民眾有更多的選擇性，可是資料如潮水洪流般，如不懂查詢技巧，亦不善加選擇，則民眾只有淹沒在大量的資料中。因此，公共圖書館除應廣泛地引進各種免費查詢的公用資料庫及訂購有查詢價值的商用資料庫外，並應有系統地整合各種電子資源，提供方便的查詢介面，讓公共圖書館的顧客能夠便捷地檢索資料，才能避免資訊素養不佳的民眾不會因科技的進步而有更多更大的資訊尋求障礙。

(七) 公共圖書館應提供品質良好，有價值的資訊

資訊氾濫後，民眾對於大量的資料，沒有能力判斷其正確性、新穎性及權威性，因此圖書館應主動提供內容正確、良好組織、容易使用等品質良好的圖書資料、資料庫及推薦優質網站，供民眾選用，避免因錯誤、過時，或不當資訊的引用，造成個人的損失。

(八) 公共圖書館應延長開放時間及資訊系統遠距檢索時間

網路科技的進步，讓民眾在任何地方皆可上網查詢，因此，有更多的民眾於深夜或清晨，在家中、研究室或辦公室，閱讀、工作或研究時需要查詢圖書館的館藏資料及圖書館所提供的線上資料庫，因此，延長開放時間，並使民眾可二十四小時檢索圖書館的資料，是一種趨勢。

(九) 公共圖書館應提供多元學習途徑

公共圖書館除提供圖書資料供民眾自我學習外，亦舉辦講座、研習等團體學習活動；實施個別指導，由專家學者指導閱讀素養較差的民眾；舉辦讀書會，透過團體互動討論，獲得成長學習，此外，亦透過網路實施遠距教學，讓民眾依自身需要選擇學習的途徑。

新世紀是終身學習的世紀，透過寬頻網路，民眾可以輕鬆上線學習，在網路上到處都是學習的機會，民眾可以根據自己的需要自我學習，調整、改變自己的專長。公共圖書館應提供民眾網路學習的溝通平台，建構一個終身學習的網路城市，不僅提供民眾有益的學習資訊，亦提供討論區供民眾進行網路討論及交流，結集同好，建立網路上的虛擬學習社群，成為終身學習訊息的入口網站。

(十) 公共圖書館應重視多元化館藏、服務及人員之提供

由於交通運輸的方便及地球村觀念的推動，每一個國家移出的人口及移入的人口都愈來愈多，公共圖書館服務社區成員不僅是當地原生長之民眾，可能由來自不同國家、不同文化的族群所構成。公共圖書館對社區不同族群的文化應予重視，對不同族群的資訊需求，應予滿足。因此，圖書館應配置具有多元文化及語言背景的專業人員，蒐藏不同語言、不同文化的圖書、視聽及多媒體館藏資料，

並提供外來人口所需的，能融入當地生活的服務及資料。

(十一) 公共圖書館應提供民眾成為地球村一份子所需的國際觀及全球化的資料

除為多元文化背景的外來族群提供資料外，在世界朝向地球村發展的趨勢下，為社區民眾提供使其能具備國際觀、對其他國家及文化有更多認識所需要的各類型資料，也使其和外來族群的互動更為融洽和諧。

(十二) 公共圖書館應重視特殊讀者需求及服務

特殊讀者主要指肢體障礙者，由於身體的不便，無法如常人般利用圖書館。雖特殊讀者占人口總數中的極少數，但為保障其利用資料及圖書館的權利，公共圖書館應特別重視其利用圖書資訊的需要，除提供適合其使用之設備、製作其可以使用的資料媒體，如點字書、有聲書、觸摸書等，並提供資料寄送、電話諮詢等便利的服務。

(十三) 公共圖書館應善於利用社會資源，建立夥伴合作關係

由於全球普遍經濟不景氣，公共圖書館的經營受到限制，在無法增加人力及經費的情況下，利用社會資源，與民間團體、學校、社團、公司行號建立夥伴關係，俾為民眾提供更多元化、更豐富的服務。

(十四) 公共圖書館應提供專業條件良好的工作人員，為民眾服務

公共圖書館的服務對象涵蓋各個年齡層、各種教育程度及各種職業別，民眾的需求多元，為能充分滿足各種讀者的圖書資訊需求，公共圖書館館員應具備良好的專業知能、資訊檢索技能、溝通技巧，並熟悉各類型資料及了解各種讀者需求。此外，公共圖書館應重視員工的教育訓練，提供員工不斷成長的機會。

(十五) 公共圖書館應積極參與社區總體營造，共同致力於社區民眾福祉的增進

公共圖書館是最貼近社區民眾的圖書資訊資源，除藉由各種資料之提供及活動之舉辦，以豐富民眾的生活外，最重要的是能因應地域性課題的資料蒐集、保存和提供，支援民眾獲得地方性課題相關資訊及社區建設所需之協助。(註 37)

此外，圖書館與社區民眾及團體建立親密關係，緊密結合，圖書館主動參與社區事務，在社區營造上，扮演重要角色，此外，也讓民眾參與圖書館的政策訂定、館藏建立、提供志願服務，讓社區民眾視圖書館為自己的書名，圖書館人員將讀者視為親人、朋友，讓圖書館成為民眾生活中不可缺少的元素，無論學業上、工作上或生活上，需要圖書資訊時，即想到圖書館，或是將圖書館視為個人休閒的重要場所。

(十六) 公共圖書館應支援終身學習，豐富民眾生活

公共圖書館的重要任務之一，是做為最貼近市民，且能輕鬆利用的資訊來源，透過由借書以及回覆調查等提供資料、資訊或讀書會、演講等活動，提供人們日常生活中解決問題、學習、娛樂等機會。

在學習時，難以避免地必須利用某些資源，圖書館的資料是學習過程中相當重要的資訊來源。圖書館經由收集內外資料和新的媒體，提供民眾所需的資料、資訊，加深人們對於社會以及文化等的知識，支援民眾實現自我的終身學習的中心，也是保障民眾有公平利用機會的機構，更是拓展民眾國際視野的窗口。

公共圖書館服務的對象，不分年齡和階層，但在終身學習社會裡，最應特別重視的是兒童服務。兒童漸漸遠離閱讀的社會現象，是出版文化的隱憂。人們在進行學習時，能獲得讀寫能力(在這裡不單指讀與寫的能力，而是包含在進行社會活動時所須的理解與活用資訊的能力)，更要養成活用媒體的能力。在兒童時期習得的讀寫能力，不僅是終身進行學習的保障，更攸關文字文化的保存。圖書館舉辦的兒童服務或和學校合辦的活動，是培養兒童讀寫能力的一大力量，應戮力推展。(註 38)

(十七) 公共圖書館應傳承人類知識資產，重建價值體系，振興文化

圖書館的資料不僅是作為溝通的媒體而成為民眾的資訊來源，亦是記錄世界的事物和所發生的時事，或人們的思索和想像。圖書館就是這樣的記錄物的積體，

背負著繼承各時代和文化所產生的知性資產，傳承到下個世代重要的文化使命。近年來，外國文物的流入，對我國民眾生活習慣、興趣嗜好及價值觀皆有極大的影響，益發凸顯出公共圖書館在保存人類文明的記錄及本國文化傳承上的重要性。

擔負如此重要文化使命的圖書館，在今日媒體不斷推陳出新的環境中，特別有重要的意義。這些資料的保存，對於有經費考量的民間團體，可能較難施行，因此，公共機關的參與是非常重要的，而圖書館更是擔負這個責任的角色。

在應付以出版物為中心相互關聯，而越來越多樣化的媒體時，擁有熟悉各種媒體的圖書館員的圖書館，能發揮絕大的效果。

因技術革新、資訊、通訊工具的發達，及出版行銷機構講求合理化、效率化的結果，不暢銷且利潤低的學術書籍或專門書籍，越來越不容易出版。廣泛地收集提供這些專門書籍以及學術書籍的圖書館，是這些發行數量小的出版物的支持，依結果而言，圖書館對於我國的出版文化有深遠的貢獻。而且，透過收集提供在商業通路上不容易生存的個人或團體發行的資料或行政資料，能保障人們獲取這些資料的機會。公共圖書館藉由這些方式支援出版活動，貢獻我國的出版文化的發展。(註 39)

附註

- 註 1 「圖書館法」，民 90 年 1 月總統公布。
- 註 2 「公共圖書館設立及營運基準」，教育部圖書館事業委員會第二十六次會議通過（未公布），民 91 年 1 月 8 日。
- 註 3 San Jose Public Library, San Jose Public Library Master Plan on the Way to 2020 (San Jose, CA: San Jose Public Library , Spring 1998).
- 註 4 東京都立圖書館協議會編，「21 世紀 都民生活 豊 都立圖書館 創造—生涯學習社會 都立圖書館 役割—第 18 期東京都立圖書館協議會答申」(日本東京：東京都立圖書館管理部企劃協力課發行，平成 9 年 3 月)，頁 4。
- 註 5 同前註，頁 5。
- 註 6 同註 4，頁 6。
- 註 7 同註 4，頁 4-5。
- 註 8 Jane S. Eickhoff, Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology. (Towson, MD.: Baltimore County Public Library, 1999), p.12.
- 註 9 同前註，p.10。
- 註 10 同註 8，p.12-13。
- 註 11 San Francisco Public Library , San Francisco Public Library Strategic Plan 2000-2003: Draft (San Francisco, CA: San Francisco Public Library, 10/22/99), p.6.
- 註 12 同前註。
- 註 13 同註 11，p.7-20。
- 註 14 同註 3, p.v.
- 註 15 同前註。
- 註 16 “About Us—Mission Statement, Queens Borough Public Library” , p.1.
<http://www.queenslibrary.org/about/mission.asp>
- 註 17 同前註。
- 註 18 同註 16, p.1-2。
- 註 19 同註 16, p.2。
- 註 20 Vancouver Public Library, Strategic Plan 2000-2003(Vancouver, Canada: Vancouver Public Library, 1999), p.2.
- 註 21 同前註。
- 註 22 同註 20。
- 註 23 同註 20，p.3-10。
- 註 24 Maija Berndtson, Management Self-Assessment.(Helsinki: Bertelsmann Foundation Publishers, 1999), p.13.

- 註 25 同前註， p.14。
- 註 26 同註 24， p.14-15。
- 註 27 Finish Ministry of Education, Helsinki, 「 A Wide Range of Culture and Quality Information Retrieval in the Library : The salient points and proposals in the Finnish Library Policy Programme 2001-2004, Committee's report 」 (Helsinki, Finland : Finish Ministry of Education, 2001), p.1.
- 註 28 同前註， p.4。
- 註 29 同註 27， p.2。
- 註 30 同註 27， p.3。
- 註 31 同前註。
- 註 32 同註 30。
- 註 33 同註 27， p.3-4。
- 註 34 同註 30。
- 註 35 Jane C. Heiser, “Libraries, Literacy and Lifelong Learning: the Reference Connection,” *The Reference Librarian* N16(Winter 1986), p.111.
- 註 36 同前註， p.110。
- 註 37 同註 4， p.6。
- 註 38 同註 4， p.5-6。
- 註 39 同註 4， p.7-8。

第七章 公共圖書館的特殊服務

公共圖書館的服務對象不限年齡、教育程度、族群、國籍，包含廣泛，而特殊讀者乃指一般使用者之外的顧客群，包括視障者、聽障者、監禁者、住院者、在家療養者、少數民族、年長者、經濟障礙者及文盲等等。公共圖書館提供特殊服務的原因，乃希望協助在身體上不利、在教育上不利或在經濟上不利的民眾，使其與一般民眾一樣，具有同等利用圖書館的權利與機會。雖具有前述情形之特殊民眾在社區人口中居少數，然歐美公共圖書館無不重視特殊讀者服務，或成立特殊服務部門，或設置專業專職人員負責，並蒐集、製作其所需之特殊資料，規劃各種服務措施，使其利用上不受身體障礙的限制。本書就芬蘭及美國公共圖書館為視障者、病患及高齡者所提供的服務，舉實例介紹。

第一節 芬蘭國立視障圖書館

由於視障者受限於本身及外在諸多限制，影響其身心、智能、日常生活及社會適應的正常發展，基於其人格權的尊重及合法權益的保障，幫助盲人與正常人一樣接受教育和發展獨立自主生活是刻不容緩之事，所以由圖書館提供特殊服務，應可彌補其接受正規教育之不足，並以充實其生活內涵，擴增其視野。(註 1) 世界各先進國家皆重視盲人的學習權利及學習機會，以美國而言，各大公共圖書館皆有視障服務部門為盲人提供多元化服務；台灣地區至 89 年底止有 38,747 位視障者(註 2)，而提供視障者圖書資訊服務的圖書館有臺北市立圖書館啟明分館、國立中央圖書館台灣分館盲人讀物資料中心、高雄市立圖書館新興分館盲人資料室等(註 3)。

芬蘭的視障者約有八萬名，除各地規模較大的公共圖書館提供基本的視障服務外，芬蘭政府在赫爾辛基設立了一專門性的國立視障圖書館，並作為各公共圖書館視障服務的中央圖書館，提供專業人力、設備及館藏資源之支援。以下分別介紹該館之設立背景、服務對象、館藏政策、有聲書、點字書和觸摸書的製作情形。

一、設立背景

依芬蘭圖書館法規定，芬蘭視障圖書館是一由政府設立之專門性國立圖書館，主要工作是確保無法正常閱讀的民眾，有平等檢索文獻及資訊的機會，為私人、圖書館及教育機構製作及提供可借閱的點字書、有聲書、電子書及其他專門資料，服務範圍遍及芬蘭全國。該館之設立宗旨係為視覺障礙者及其他閱讀有困難者提供一個可以對世界產生廣泛概念的機會，並提供資訊檢索、閱讀、素養及藝術之追尋及娛樂。(註 4) 該館並扮演中央圖書館的角色，為各地無法正常閱讀印刷品的民眾，製作及提供適合的閱讀媒體及閱讀材料，並藉由通訊提供專家諮詢服務。(註 5)

該館自 1890 年開始為視力受損的芬蘭民眾提供服務，創立之初是由一個稱為「Books for the Blind」的會社建立，自 1978 年起，方由國家經費支持其運作。目前是芬蘭唯一專為視障者提供服務的圖書館。(註 6)

1990 年代，芬蘭國會通過的二項法案修正案，對芬蘭視障圖書館的發展及服務有很大的影響，以 1995 年修正的版權法(Copyright Act)為例，圖書館可製作及傳送電子書給視覺障礙者，不必取得作者的授權，因此，電子書的製作持續增加。(註 7)

1996 年新制定的芬蘭視障圖書館法案(the Act on the Finish Library for the Visually Impaired)及相關法令進一步擴充了圖書館的功能，而且在不違反著作權法的原則下，規定芬蘭視障圖書館的服務可酌收費用，並可銷售其製作的書。(註 8)

該圖書館是要在該領域的不同組織間形成一個網路，以使現有資源獲得最好的運用，並避免重複。1997 年，該館投入電子有聲書的發展，並出版網頁設計指引，提供視障者設計之參考。(註 9)

由於視障者透過館際互借向該館商借點字書和有聲書的情形逐漸增加，該館乃將館藏移轉至某些城市的主要圖書館和次要圖書館，使得這些圖書館可補充其自身為視障者提供資料的不足。(註 10)

網際網路發行電子書使視障者及其他有閱讀困難者較容易獲得資料，視障者可使用有特殊輔助設備的電腦，如點字顯示和語音合成，且資訊網路也讓有閱讀困難者有公平獲得資訊服務的機會。芬蘭視障圖書館乃協助部分公共圖書館及研究圖書館建立及配置視障者所需特殊設備的電腦工作站，以提供民眾方便使用。(註 11)

二、服務對象

該館採會員制，非會員者必須出示醫生證明，該館服務係免費，民眾可親自前去借閱，或透過郵遞或電話方式訂閱。主要服務對象如下（註 12）：

- （一）盲人及視力受損者。
- （二）視力受損之老年人。
- （三）聾者及盲者。
- （四）失語症者。
- （五）心智障礙者。
- （六）肌肉及神經障礙者。
- （七）所有無法閱讀普通書籍者。
- （八）嚴重難語症者（閱讀困難者）。
- （九）圖書館學校及機關團體。

以 1997 年的統計資料來看，該館的借閱者約 9,600 人，資料外借量約為 450,000 件。相關統計資料請參考表 1。

三、館藏蒐集政策

該館館藏之蒐藏重點如下（註 13）：

（一）有聲書

有聲書以二種方式錄音，有些六軌卡帶的有聲書，可由圖書館借到錄放音機。有些書是一般的 C-cassette 卡帶書，由地方的保健中心提供錄放音機。

- 1. Clarke & Smith 有聲書。
- 2. 一般 C-cassette 書。
- 3. 廣泛的教科書。
- 4. 小說、詩及廣播劇。
- 5. 兒童及青少年文學。
- 6. 錄音雜誌。

（二）點字書

- 1. 成人及兒童文學。
- 2. 觸摸書及浮凸的圖畫資料。

- 3.有點字文字的圖畫書。
- 4.學習點字的訓練材料。
- 5.點字音樂。
- 6.點字雜誌。

(三) 教科書

- 1.以點字或有聲書形式提供完整的學校教科書。
- 2.進階及高等教育的教科書及課程參考書。
- 3.為學生提供專門材料。

(四) 電子資料

- 1.電子書。
- 2.儲存在磁碟的圖書目錄。
- 3.電子通訊。
- 4.資料庫檢索。
- 5.光碟資料。

截至 1997 年 12 月 31 日止，該館的館藏量計有芬蘭文有聲書 15,789 件、瑞典文及其他外文有聲書 4,868 件、點字書 5,689 件，相關統計請參閱表 1。

四、有聲書及點字書的專業製作

該館製作有聲書及點字書，提供視障兒童及特殊學校視障學生所要的資料，其種類如下（註 14）：

(一) 有聲書

由具有錄音經驗的各種領域專家在錄音室及在家錄製有聲書。該館提供書面指引，指導錄音者如何讀圖片、表格及圖畫。圖書館的錄音工作室提供下列錄音資料：

- 1.芬蘭文、瑞典文及其他語文的教科書。
- 2.芬蘭文及瑞典文的小說和非小說。
- 3.雜誌。
- 4.學生講義。

5.有音效的兒童圖書。

(二) 點字書

以文字處理軟體製作下列資料：

- 1.適合視障者的教科書及課程參考書。
- 2.浮凸的圖畫。
- 3.學生測驗資料及講義。
- 4.小說及非小說。
- 5.點字音樂。
- 6.電子式圖書及資料。

該館在 1997 年製作的小說及非小說類的有聲書計 701 件、點字書及電子書 214 件，教科書類的有聲書計 311 件、點字書及電子書 260 件，相關統計請參考表 1。

五、觸摸書 (Tactile Books) 的製作

芬蘭視障圖書館有一特藏係其他視障圖書館所未見者，即觸摸書的製作與提供使用，茲說明如下：

(一) 觸摸書的種類

觸摸書是彩色圖畫書，為盲人及視力受損的兒童提供可觸摸的圖片。其輔助的文字係以點字、大字印刷或一般印刷型態呈現。觸摸書可能包含一捲有音效或有內容朗讀或歌曲的錄音帶。芬蘭視障圖書館以觸摸式材料，提供小的及簡單的第一本書、虛構故事及學前幼兒學習的圖書。觸摸書的內容大部分是製作者自行創作或採用熟悉的童話故事、童謠或童詩，但亦根據兒童的興趣和需要，創作新的故事。(註 15) 童話故事及圖畫書對兒童想像、創造及語言發展的基礎，非常重要。該館鼓勵家長及孩子一起共讀觸摸書，並利用書籍作為討論及探索的資料來源。

當孩子閱讀書時，能融入故事情境，或飛越時空，熟悉動物或牙醫的器具。當孩子觸摸時，小的物件及栩栩如生的材料和織布，將真實的東西帶入孩子心中。

布、木頭、石頭、黏土、毛皮、種子及香料都可用來呈現不同的實物。有些材料，觸摸時，發出沙沙聲、嘎嘎聲或吱吱聲。在帶子裡，孩子可搜尋實物，享

受探險的樂趣。(註 16) 觸摸書幫助盲人及視覺障礙的兒童對週遭世界產生具體概念。即使實體非常大或非常小，兒童無法在大自然中經由實體的觸摸學習，但透過觸摸書的輔助，他們能夠熟悉這些物體；另外，許多概念藉由觸摸的圖畫及物件，也較容易解釋。明亮的顏色及強烈對照的顏色刺激視力的使用。拉鍊、鈕釦、結飾促進兒童良好的自動技能的發展。觸摸的圖片促進點字的學習及浮凸圖片的閱讀。觸摸書的使用，可讓孩子進入學校後，對教科書中使用的膨脹的紙或塑膠浮凸圖片及地圖較為熟悉及容易使用。(註 17)

(二)觸摸書的製作

芬蘭視障圖書館觸摸書的製作及捐贈源自 1984 年的 The Wetterhoff School of Crafts and Design in Hameenlinna，該校提供由學生為視障兒童製作的布、木頭、黏土的成品。這些傑出的觸摸書至今仍在使用中，並外借給顧客。(註 18)

今日，該館提供的觸摸書係在不同的藝術及手工藝學院製作，以每組 2-4 人設計及製作。學生都是初學者，但他們的老師都有多年製作觸摸書的豐富經驗。書的內容及呈現方式則依兒童及家長的意見修正。(註 19)

芬蘭視障圖書館自 1985 年開始出借觸摸書，至今，館藏中的觸摸書超過二百件。觸摸書的最主要讀者群是學前的視障兒，但也適合成長緩慢或有問題的兒童。觸摸書籍免費郵寄到有需要的家中、學校、看護中心等。(註 20)

表 1 芬蘭視障圖書館 1997 年館藏及使用之重要統計資料

業	務	項	目	數	量
圖書館使用情形	1.外借			436,005	
	2.教育資料發送			12,241	
顧客	1.借閱者			9,302	
	2.教育資料顧客			330	
圖書製作	1.小說及非小說	1. 有聲書		701	
		2. 點字書及電子書		214	
	2.教科書	1. 有聲書		311	
		2. 點字書及電子書		260	
3.圖書製作總數			1,486		
圖書採購	從市面上採購的圖書			365	

館 藏 數 量 (1997,12,31)	1.芬蘭文有聲書	15,789
	2.瑞典文及其他外文 有聲書	4,868
	3.點字書	5,689
員額		56.1
經費		22,825,000 芬幣
	郵費	6,190,000 芬幣

資料來源：the Finnish Library for the Visually Impaired , Finnish Library for the Visually Impaired in 1997: 107th year of operation, (Helsinki: Finnish Library for the Visually Impaired, 1998), p.3.

雖然視障人口在全國總人口中所占比例極低，但基於學習權利公平的原則，視障者的閱讀機會及享有圖書館服務的權利應受到保障，先進國家各有不同的措施，以提供視障者充分的閱讀材料。我國目前雖有國立中央圖書館台灣分館、台北市立圖書館、高雄市立圖書館等機構為國內視障者提供圖書資訊服務，惟受限於人力、經費及相關設備的限制，無法給予視障者較完善的服務及學習環境。芬蘭視障圖書館是由政府支持的專門性國立圖書館，以專業人力及充裕經費規劃各項服務，製作電子書、有聲書及觸摸書等視障閱讀材料，並擔任全國公共圖書館視障服務之中央圖書館的角色，支援地方圖書館視障服務的需求，其諮詢服務的專業、電子書及有聲書的製作精美、內容豐富、保存及傳遞有聲書及電子書給讀者的措施完善、電子語音轉換電腦設備的先進，都是值得國內圖書館參考借鏡之處。

第二節 瑞典斯德哥爾摩公共圖書館的病患服務

瑞典斯德哥爾摩公共圖書館系統(Stockholm Public Library System)由在市中心
的總館、閱覽室、位於文化中心的漫畫圖書館、在市內各地的四十個地方圖書館
及在學校、療養院、工作場所、老人公寓的圖書館，形成一個網路，為斯德哥爾
摩市所有居民提供免費的圖書資訊服務。該館總館不僅提供資料給斯德哥爾摩公
共圖書館，也為該市之外的很多圖書館提供資料，扮演斯德哥爾摩市的中央資源
圖書館，總館為七十餘萬人口提供服務，斯德哥爾摩市立圖書館也是瑞典中部館
際互借的中心

除一般公共圖書館的服務外，該館非常重視對於行動不便者的服務，例如，
對於長期生病在家療養或身體有障礙或無法自行前往圖書館者，提供免費送書到
家服務，資料類型包括休閒或研讀圖書、各種語文圖書、容易閱讀或大字本圖書，
並為無法正常閱讀者提供附有錄音帶的有聲圖書。(註 21)

一、服務範圍

該館與其他歐美日公共圖書館最大不同者，亦是該館服務的一大特色，即負
責 50 個公立醫院、10 個公立療養院病房和 2 個私立醫院、1 個私立療養院病房的
圖書館服務。大約 19000 床在急診、老人及精神病房的病人接受服務。部分圖書
館同時提供一般及專業文獻，此外，在三個醫院並設有獨立的兒童部門。此項服
務的目的在於為所有病人及工作人員提供良好圖書館服務的利用機會。圖書館鼓
勵人們追尋知識和文化經驗，並可穩定的促進較多的人接觸和使用圖書館。

二、功能及角色

(一) 病患閱讀資料中心

這類圖書館在病人的照護上應可扮演重要的部分，以打破其隔離狀態，另
外，亦是醫院和療養院工作人員的工作場所圖書館。

該館提供借書不收費，由手推書車運送至各病房，一週一次。除了圖書和雜
誌外，另提供有聲書、音樂帶、語言和其他課程資料。在一些老人醫院，甚至有
藝術品館藏，提供外借；也部分醫院安排文化活動。(註 22)

(二) 工作場所圖書館

聯合醫院圖書館是一種理想的工作場所圖書館。不僅滿足醫院內所有專業人員的需求，包括醫療人員、行政人員、技術人員、清潔人員、烹飪人員的專業需求，也提供其休閒及教育上的需求。這種在醫院內的圖書館是非常方便的設施，鼓勵醫療人員經常閱讀。

（三）文化中心

圖書館在醫院亦扮演文化中心的角色，大部分的文化活動由圖書館安排。在很多醫院及保健單位，圖書館經常安排文化活動，如藝術展覽、音樂獨奏會及戲劇表演。

三、服務特色

該館所提供的醫院服務項目如下：（註 23）

（一）圖書推車巡迴服務

圖書推車巡迴服務是最基本及個別的醫院圖書館服務。圖書館員將圖書送至病房給病人，透過閱讀來達成新的思考方式，引導其有新的活動及興趣。

在瑞典的醫院，受過專業訓練的圖書館員，每週至少一次拜訪病房。

（二）音樂欣賞

音樂可提振精神，給予人們較舒適的環境，並帶給我們對某個地方、某個時候的回憶，對人們有絕對正面的影響，尤其是如果被侷限在醫院的時候，這種心靈的慰藉確有必要。因此，在瑞典大部分的醫院圖書館提供設施，讓病人聽音樂，提供錄放音機及錄音帶。

（三）有聲書

有聲書廣泛地使用在一般及推廣照顧的醫院，這項服務不只提供給視覺障礙者，亦對暫時或永久無法閱讀者提供，包括身體障礙者、失語病人、風濕病人、極度疲倦者及正在接受藥物治療者。

大型醫院圖書館通常都有有聲書館藏，但較小型醫院則通常都是借自地方公共圖書館或郡圖書館的寄存館藏。醫院圖書館也提供病人錄音帶及耳機。

（四）朗讀

在瑞典為各年齡層慢性病患提供朗讀服務，是一項最熟悉的圖書館服務，該館針對失去閱讀能力，或集中注意力在文字上有困難者，提供一項非常有意義的朗讀服務。該項服務對長期待在醫院或家裡的慢性病人，特別有助益。

(五) 藝術品外借

一幅畫可以打開一扇世界之窗，以色彩及形式激發心靈，活化長久的記憶，因此，藝術品外借是一種與長期臥病的病人很好的溝通方式，這種由醫院提供的服務，主要針對長期住院者。

(六) 兒童服務

一般瑞典的醫院都有一獨立的兒童部門對兒童提供圖書館服務，此項服務受到相當大的重視，該館提供所有可獲得的資料類型，如拼圖及益智玩具，以滿足兒童的需求。在所有的醫院圖書館工作上，和醫院、家長及親屬合作是非常重要的，以協助提供最佳的復原服務。除了說故事，圖書館也常安排戲劇表演、影片及錄影帶欣賞。

(七) 線上檢索

文獻資料庫的線上檢索成為查詢醫學、健康科學、護理學校圖書館資訊的一種方式，瑞典聯合醫院圖書館也為病人提供電腦資料庫的查詢服務。

第三節 美國公共圖書館的老人服務

美國人口在 1900 年代，六十五歲以上之高齡人口約占百分之四點一，1971 年代則為百分之九點九，1980 年代，增至百分之十一點三（註 24）。根據聯合國定義，凡六十五歲以上之高齡占該國人口百分之七以上，即謂「高齡化社會」（註 25）。換言之，美國於 1970 年即已進入高齡化社會，造成其人口結構老化現象之原因，依照人口統計學家分析，主要是本世紀前二十年，人口快速增長，人類平均壽命延長與生育率降低之故。（註 26）

高齡人口快速增加的現象，引起美國圖書館學者專家之重視，因為公共圖書館專主要任務為對社會上各種不同年齡層之民眾提供服務。隨著人口結構之改變，公共圖書館自應調整其資源分配，以發揮功能，滿足各類民眾之圖書資訊需求。過去公共圖書館分配於老人服務之經費、人力遠低於兒童、青少年及成人服務，為此，因應老人人口成長所衍生之需求，老人服務之比重與內容應作適當之調整。除此之外，美國圖書館專家再討論公共圖書館老人服務時，也建議考慮下列課題：

- （一）規劃休閒時間對老人而言是一大挑戰，他們必須學習適當的安排生活與打發時間，因此圖書館應積極爭取高齡讀者，為其提供充分資源與服務，以充實其生活。
- （二）老年人之最大困擾是沒有安全感，其次是太過於孤獨，特別是擁有較長壽命之婦女，因此規劃舉辦促進老年人與同輩老人或年輕人相互交流之活動甚為重要。
- （三）健康問題是老年人所極度關心之課題，圖書館在進行閱讀指導或舉辦團體活動時，可融入與保健有關之常識。
- （四）對於不識字及教育程度較低之老年人，圖書館應重視其對基礎教育與非印刷形式資料之需求。
- （五）有關教導兒童與老年人相處，以及如何照顧高齡家人，如祖父母等方面之

資訊，其需求量必然相對的增加。

(六) 為居住在老人公寓、安養機構與護理中心之老人或家居之老人，提供資料傳遞之特殊服務非常重要，尤其當老人人口持續增長時，此類需求將不斷擴增（註 27）。

一、老年人的資訊需求

除了前述之一般性考量外，圖書館決策人員擬定老人服務計畫時，必須先調查老年人資訊需求之特性，了解其主要之興趣、需要問題，以便提供適當且完善之服務。以下就符合老年人興趣且對其有所助益之資料內容、資料利用與資料類型分別介紹：

(一) 資料內容

綜合數項老人閱讀興趣之調查結果，顯示老年人之閱讀嗜好與一般成人接近，無論在主題或是態度上，都是多樣化的，其較喜好之主題，包括浪漫小說、傳記、美國西部故事、偵探小說、旅行、宗教、大自然、懷舊之情及有快樂結局等，至於有關性、暴力與科技方面之圖書資料，則不感興趣。基本上，老年人可歸類為喜好輕鬆讀物的一個讀者群，而非具有個人嗜好之個體（註 28）。

除此之外，老年人的資訊需求偏重於與自身相關者，他們希望獲得能夠協助其生存之資訊（註 29）。在 1971 年白宮老人福利會議中（White House Conference on Aging，簡稱 WHCOA），凱西（Genevieve Caseg）即指出，大部分公共圖書館為老年人所提供之主要服務有二類：

1. 諮詢服務。
2. 為老年人提供有關收入、保健、營養、住宅、交通、工作、退休、經濟福利等方面之資訊（註 30）。

(二) 資料利用

根據美國全國圖書館老人服務調查（National Survey of Library Services to the Aging）結果之建議，圖書館在策劃未來老人服務之方向時，應將促進圖書館資源之充分利用列為重點項目。有關增進圖書館資源利用之具體措施有二：1. 為行動不便之老年人提供圖書館資源之利用途徑，2. 為殘障老人提供適當媒體與型式之圖書資料（註 31）。

(三) 資料型式

為老年人提供資訊時，資料之型式是一項非常重要之考慮因素。適合老年人在圖書館內外利用之資料，在形式上主要包括精裝書、大字印刷書、雜誌、唱片、錄音帶、圖畫書、大開本圖書、有聲書、影片、幻燈捲片、幻燈單片、錄影帶與藝術複製品（註 32）。

二、美國公共圖書館的老人服務與活動類型

雖然美國公共圖書館老人服務仍未迎頭趕上老年人口的成長率，然其發展歷程、服務精神與服務項目，非常值得同樣步入高齡化社會的我國借鏡。本文特利用此部分介紹美國公共圖書館老人服務項目與活動類型。本部分所包括之老人服務是指專門為六十五歲以上老年人所設計，或讀者群中至少有百分之五十的成員為六十五歲以上老年人之服務、資源與活動。

1964 年克利夫蘭公共圖書館所提供之「圖書館俱樂部(Live Long and Like It)」乃為公認的美國第一個特別針對高齡讀者所設計之活動。至 1960 年代，波士頓、布魯克林、芝加哥、底特律及華盛頓等地區之公共圖書館都已有特殊之老人服務，並與社區機構合作策劃老人服務（註 33）。

以下將美國公共圖書館之老人服務區分為四大類加以介紹：

(一) 推廣服務

為行動不便或身體殘障而無法便利使用圖書館設施與資源之老年人，提供能增進其利用資料之服務。

- 1.圖書巡迴車。
- 2.圖書及媒體之郵遞服務。
- 3.寄存館藏（如寄存於老人公寓、療養院或安養機構）
- 4.接送老人到圖書館之服務。
- 5.提供相關書籍供老人社團、座談會參考。

(二) 特殊資源

為身體殘障而無法正常使用一般媒體資料之老年人提供適當型式之資料與相關設備，包括：1.大字印刷圖書、2.有聲書、3.影片、4.輔助閱讀機、5.翻頁機、6.Kurzweil 閱讀機、7.瞽者電子通訊設備。

（三）團體活動

在圖書館或老人服務相關機構提供團體性活動與服務：1.讀書會、2.說故事、3.手工藝、4.電影與幻燈片欣賞、5.音樂欣賞、6.文藝創作班、7.戲劇節目、8.時事節目、9.宗教活動、10.演講、11.美術展覽、12.保健活動、13.營養活動、14.圖書館之友、15.電台節目、16.旅行活動、17.俱樂部。

（四）特殊服務

將傳統服務項目擴大為專為老年人所提供者：1.資訊及參考服務、2.族譜資料、3.口述歷史、4.地方歷史、5.書目服務、6.就業資訊、7.終身學習（如為不識字者提供基礎教育班或為外來之移民提供英語班）。

人口結構老化之現象，並非美國所獨有，臺灣地區也已進入高齡化社會，我國內政部人口統計資料顯示，民國 35 年，六十五歲以上老年人口只有十五萬餘人，占總人口的百分之二點五，到了 69 年，老年人口增加為七十六萬人，占總人口的百分之六點二，而到 85 年時，六十五歲以上的老年人口占總人口的百分之七點五，正式邁入高齡化國家（註 34）。臺灣地區步入高齡化社會的警訊，引起政府的關切，各種老人福利政策逐漸推出與不斷改進，民間企業所提供之「銀髮族服務」亦紛紛推出，然各公共圖書館之老人服務尚未能符合現今社會的需求。過去，老年人口占我國人口總數之比例較低，因此，公共圖書館老人服務未受到重視，鮮有專為六十五歲以上老年人特別設計之服務。而今，臺灣已邁入高齡化社會，公共圖書館不能再忽視民眾之資訊需求。

雖然政府規定公務人員之強迫退休年齡為六十五歲，然民眾觀念改變，愈來愈多的民眾提早退休，退休時可能才五十歲餘歲，但並非每個人都善於安排退休後的生活，因此，公共圖書館應積極推展此一年齡層的服務，學習美國的服務精神，參考其服務項目，並審慎評估我國老年人之資訊需求，制定完善政策、擬定具體服務計畫，使我國公共圖書館老人服務能趕上老年人口之成長。

第四節 美國紐約皇后區圖書館的特殊服務

皇后區公共圖書館提供特殊服務，協助障礙者及年長者使用圖書館館藏及服務。特殊服務是在總館及 Peninsula 分館提供身體障礙者及年長者相關服務及資料。以下就該館的館藏、設備、及服務措施加以簡介：(註 35)

一、館藏範圍

- (一) 在總館及選定的分館，提供年長者及身障者相關資料，並提供大字印刷館藏提供給療養機構及圖書寄送服務。
- (二) 提供有關為身體障礙者及年長者的服務的專業資料，以協助服務人員的專業成立。
- (三) 提供有關生涯指引、就業機會及教育訓練的資訊、期刊、大學目錄、資料庫等參考及小型流通館藏，其中有些是西班牙文。

二、服務項目

- (一) 就業資訊中心(Job Information Center)
針對成人關心的生涯規劃、工作找尋策略、教育訓練等相關主題提供資料，民眾個人可以向就業資訊中心預約接受協助，此外，就業資訊中心亦提供就業方面相關講習。
- (二) 社區服務資料庫(Community Services Database)
該館提供有關對障礙者及年長者服務資料的社區服務資料庫(Community Services Database)，民眾可透過該館線上目錄資訊 Info LinQ 查詢。
- (三) 資源清單(Resource Lists)

該館編印特殊資料清單，並由特殊服務人員分送民眾使用。

(四) 符號語言說明 (Sign-Language Interpretation)

該館配合相關活動，提供符號語言說明。

(五) 有聲書(Talking Books for the Blind and Physically Handicapped)

民眾透過特殊服務部門及所有分館皆可申請利用。

(六) 志願者閱讀服務(Volunteer Readers' Service)

提供印刷資料之錄音帶，補充有聲書服務之不足。

(七) 引介服務(Orientation)

該館對有特殊溝通需求者，引導其到圖書館人員、館藏及服務。

(八) 推廣服務(Outreach Services)

該館將成人及流通多媒體資料盒、大字印刷資料、有聲書推廣至 34 個分館護理站及 Rockaways 成人室。

三、輔助性設備

(一) Kurzweil Personal Reader。

(二) 將印刷資料轉換成語音。

(三) Telecommunications Device for the Deaf(TDD)。

(四) Closed Circuit TV Magnification System。

四、活動

該館提供障礙者或年長者相關主題的活動，這些活動增進社區教育性，促進圖書館的使用。目前舉辦的活動有 Health and Wellness Programs、Sign-Language Instruction、Prison Program、Job-Search Workshops、Career Exploration Inventories。

第五節 美國華府哥倫比亞特區公共圖書館的特殊服務

哥倫比亞特區公共圖書館與美國國會圖書館、醫院、機構、老人之家、學校及其他適合機構合作，為居住在華盛頓特區的障礙民眾，提供整體的圖書資訊服務。凡身體障礙的民眾皆可方便地獲得符合其需求及其能夠利用的圖書館資料，包括可獨立檢索館藏目錄資料庫。該館之特殊服務可區分為下列類型：(註 36)

一、視障者

該館接受來自國會圖書館的服務，民眾必須事先申請，服務包括錄音及點字圖書雜誌、錄放設備及參考服務。這項服務由志願錄音群 the Washington Volunteer Readers for the Blind 及其他合作機構製作。大字印刷圖書館藏在所有分館、老人之家、醫院、機構、通俗圖書館都可借閱。

該館為視障者建立讀者檔，提供個別服務，申請加入，填寫「Reader Information Sheet」，建立讀者檔，視障者可選擇：1.錄音書、點字書及雜誌；2.每月幾本，每二週幾本或還一本借一本；3.休閒性或特殊主題範圍；4.電腦使用、日常生活、此外，亦可選擇錄音書和點字書的主題，及期刊種類。

二、無法外出民眾

因身體障礙，在家無法外出的民眾可透過「送書到家(home delivery)」，利用所有圖書館館藏資料，圖書館維持讀者個人借閱的歷史。如果民眾申請了 NLS/LC 服務，講習、錄放設備及資料由工作人員及郵件送到家。

三、住在醫院、機構及老人之家的民眾

工作人員與各機構接觸，實施大字印刷一般書、有聲書、雜誌寄存。

四、老人之家

年長者自動送書服務，15 個站提供活動、大字及一般書、參考服務。

五、聽覺障礙者

為聽障者提供一般基本素養相關資料及服務。

六、五十五歲以上尋找生涯及教育資源者

由 the Washington Lifelong Learning Center 提供此項服務，包括年長者研討座談、年長者寫作班、克林頓總統作家團(president Clinton's Writer's Corp)及為年長者提供的教育資源資料庫。

七、高齡者服務

該館為高齡者所提供的服務如下：(註 37)

(一) 活動

1. 讀書會，由館員及由基本素養團體邀請來的作家及演講人主講。
2. 影片及說故事。
3. 口述歷史、視聽及討論活動，以 the Washingtoniana Division, Martin Luther King Memorial Library; the National Library Service, Library of Congress; the Humanities Program of the National Council on the Aging。
4. 由 the Pilot Club of Washington, Visualtek 及 the Volunteers for the Visually Handicapped 提供視覺協助及設備展示。

(二) 資料及服務

- 1.圖書館參考及資訊服務；
- 2.一般及大字印刷圖書瀏覽館藏；
- 3.古典音樂性及說話性錄音資料；
- 4.所有資料檢索、錄音雜誌、書籍。

重視社會福利的先進國家如芬蘭、瑞典、美國、日本，對於視覺障礙者、聽覺障礙者、在家休養無法外出者、行動不便者、住在醫院及療養院者、在監獄服刑者、年長者、失業在家者等類型民眾之權益，不因其為社會中之少數，而忽略其圖書資訊需求。這些國家的公共圖書館皆積極規劃適合特殊讀者的服務措施，不僅在圖書館內提供便利的環境、設備及資料媒體，使其方便到館利用，更主動將圖書館服務延伸出去，有的擴及監獄、醫院、療養院和老人之家，有的則以郵寄或專人送達民眾住家，有的更以專車接送民眾到圖書館利用資料，使這些民眾不至因個人的障礙，而喪失使用圖書館的權利及機會。然而，部分特殊讀者所需的圖書館資料必須經過特別製作，如點字書、觸摸書、大字書、有聲書，其所使用的設備亦非一般民眾所用的設備，市場上可能未有販售，如有銷售，亦可能因銷售量有限，而售價超出圖書館的負擔範圍，所以，如果政府在政策及經費上不給予大力支持，各公共圖書館實在難以為特殊讀者提供較完善服務及設施。而且，各館重複製作特殊閱讀媒體，亦無法使有限資源得到更好的運用。如能以資源共享的作法，統籌人力及經費運用，成立一專責單位，集中製作及處理圖書資料媒體，而各地公共圖書館只負責規劃及提供讀者服務，相信可以讓特殊障礙民眾獲得更多的圖書資訊資源。

在提供特殊讀者服務的各國公共圖書館中，芬蘭政府設置專門性的國立視障圖書館，以專業人力及充裕經費規劃各項服務，製作電子書、有聲書及觸摸書等視障閱讀材料，並擔任全國公共圖書館視障服務之中央圖書館的角色，支援地方圖書館服務視障者的需求。瑞典則重視住院病患的心靈需求，藉由圖書閱讀、說故事，撫慰其寂寥及失意的心緒，而由斯德哥爾摩公共圖書館提供各醫療院所的病患服務。美國公共圖書館的老人服務普遍在各公共圖書館辦理，對於年長民眾的生活充實，助益頗多。這些先進國家的服務措施都非常值得國內圖書館參考借鏡。

附註

- 註 1 國立編譯館主編，圖書館學與資訊科學大辭典 中冊(台北市：漢美，1995年)，頁 1326。
- 註 2 「身心障礙者人數，視覺障礙者人數」，內政部統計處，內政統計月報(89年度) 網址：<http://www.moi.gov.tw/w3/stat/>
- 註 3 同註 1。
- 註 4 the Finnish Library for the Visually Impaired , Finnish Library for the Visually Impaired in 1997: 107th year of operation, (Helsinki: Finnish Library for the Visually Impaired, 1998), p.1。
- 註 5 The Finnish Library for the Visually Impaired , The Finnish Library for the Visually Impaired: Wide range of services for the print disabled, (Helsinki: the Finnish Library for the Visually Impaired, 1998), p.1。
- 註 6 同前註。
- 註 7 同註 4，頁 2。
- 註 8 同前註。
- 註 9 同註 7。
- 註 10 同註 4，頁 4
- 註 11 同前註。
- 註 12 同註 5，頁 4。
- 註 13 同註 5，頁 3。
- 註 14 同註 5，頁 5-6。
- 註 15 Finnish Library for the Visually Impaired , Tactile Book: A Picture Book for the Visually Impaired Child.(Helsinki: Finnish Library for the Visually Impaired,

- 199), p.1
- 註 16 同註 15，頁 1。
- 註 17 同註 15，頁 2。
- 註 18 同註 15，頁 3。
- 註 19 同前註 15。
- 註 20 同註 15，頁 4。
- 註 21 「the Housebound service」, Stockholm Public Library, 2000. (筆者於 2000 年 7 月參訪該館時，該館所提供的簡介資料。)
- 註 22 「Libraries in Hospitals and Nursing-homes」, Stockholm Public Library, 2000. (筆者於 2000 年 7 月參訪該館時，該館所提供的簡介資料。)
- 註 23 「Library services in the Swedish health care sector」(Sweden, Stockholm: The Swedish Library Association Section for Health Care Libraries, 1990.) (筆者於 2000 年 7 月參訪該館時，該館所提供的簡介資料。)
- 註 24 Moore, Bessie B. and Fisk, Carol Fraser. "Improving Library Services to the Aging." Library Journal V113N7(April 1988), p.46.
- 註 25 黃鴻均，「人口老化，銀髮壓頂，難題迫在眉睫」，聯合報 民 81 年 4 月 19 日，第 3 版。
- 註 26 Casey, Genevieve M. Library Services for the Aging(Hamden, Connecticut: Library Professional Publication, 1984), p.1.
- 註 27 同前註，p.7。
- 註 28 Fischer, Mary Wook, "The Needs of Older Adults: Materials and Access," Drexel Library Quarterly V15N2(April 1979), p.21。
- 註 29 同前註，p.21-22。
- 註 30 Turock, Betty J. Serving the Older Adult: A Guide to Library Programs and Information Sources(New York: Bowker, 1982), p.119.
- 註 31 同前註，p.22。
- 註 32 同註 30，p.22-23。
- 註 33 Szudy, Tom. "Moments of Glad Grace: A Profile of Older People and Their Service Needs." Ohio Library Association Bulletin V57N1(April 1987), p.24。
- 註 34 同註 25。
- 註 35 「Queens Library Facts : Special Services, Mar. 1998.」(筆者於 2000 年 8 月參訪該館時，該館所提供的簡介資料。)
- 註 36 「Services for People with Disabilities—A Fact Sheet」, District of Columbia

Public Library. (筆者於 2000 年 8 月參訪該館時，該館所提供的簡介資料。)

註 37 「Library for the Blind and Physically Handicapped」,「Bookmobile Services for Seniors Living in Washington, D.C.」,District of Columbia Public Library. (筆者於 2000 年 8 月參訪該館時，該館所提供的簡介資料。)

第二章 公共圖書館的組織架構

所謂圖書館組織，就是根據圖書館各種機能，將圖書館內部劃分為若干部門，各賦予適當的職掌，分派適當的工作人員，並表明彼此間的相互關係，使彼此間的權責分明，分工合作，以達成圖書館所預定的目標，順利完成圖書館的任務。(註 1) 圖書館的內部結構，是指將組織內部按照工作的性質，作橫的劃分，區別為若干單位或部門，與按照權責的大小，作縱的劃分，區分為若干層級。(註 2)

圖書館內部組織的劃分，可分為四種模式：(一) 以服務項目為基礎的單位劃分，(二) 以服務地區為基礎的原理劃分，(三) 以圖書館機能為基礎的原理劃分，(四) 以顧客對象為基礎的單位劃分。(註 3) 一個圖書館在縱的組織系統上，應該分為多少層級，通常根據圖書館的規模與管理幅度兩個因素來決定。圖書館的業務性質較為複雜，管理幅度不宜過大，但圖書館規模龐大的，則層級必然較多；反之，則層級可以減少。所謂管理幅度，是指一個主管直接指揮監督的單位或人員的數目多寡而言，管理幅度的大小原無一定的標準，須視職務性質、部屬知能、部屬負責程度、主管本身的條件、傳遞方式而定。在規模龐大，工作複雜的組織中，一方面既無法簡化工作，縮減工作人員，同時又要維持有效的管理幅度時，唯一的辦法，就是增加組織的層級。層級愈多，則承轉的手續愈繁，當然也會降低工作效率，現代企業重視授權，也是補救這種缺陷的主要原因之一。(註 4) 通常企業組織可根據其規模大小，分為四個階層或五個階層。

在建立圖書館組織之前，必須先根據各種有關因素，詳細設計，通常設計的程序如下：(一) 根據企業的目標，以決定組織的範圍。(二) 根據資本的數額，以決定組織的規模。(三) 根據業務的性質，以決定組織的結構。(四) 按照分工的原理，以確定各部門的職掌。(五) 按照執行工作的需要，以劃分各單位及各層級的權責。(六) 按照工作性質與份量，分派適當的工作人員。(七) 針對業務的實際需要，設置必要的委員會。(註 5) 因為新技術的採用，會影響到工作程序及技術方面的變動，可能會使某些單位合併和某些單位裁撤，也會引起組織單位的結構與關係方面的改變。(註 6) 圖書館組織具有動態性，因為所提供的產品或勞務的變更，會導致組織上的變動，所以，組織目標的變動，會造成組織功能的變動。

本文就公共圖書館的組織架構、分館設置及閱覽部門的劃分，介紹美國、加拿大及芬蘭等國不同規模圖書館的實例，以為本國公共圖書館組織再造之參考。

第一節 公共圖書館的行政層級及組織

近年來，各國公共圖書館因應社會變遷、資訊媒體技術的進展及民眾終身學習觀念的普及，在組織架構上，較一二十年前的傳統組織模式，如劃分為讀者服務和技術服務二大部門，再依服務對象及業務性質分為數個次級單位，有顯著的變革。從這些變革，可以看出各國圖書館事業發展的重點及社會變遷和民眾需求變動的情形。

一、舊金山公共圖書館

該館在館長、副館長之下，設置下列十個部門，其中四個部門由副館長監督，其他部門則直接對館長負責，請參見圖 1：(註 7)

- (一) 總館：劃分為一般館藏、藝術及音樂/商業及技術、檢索服務、政府資訊及舊金山/歷史圖書藝術及 MNC、外界服務、資訊服務等閱覽部門。
- (二) 分館管理部門：負責所有分館業務的統籌及監督管理。
- (三) 兒童及少年服務部門：分為兒童暨少年館藏發展、兒童暨少年活動、Fisher 兒童中心、兒童圖書巡迴車、青少年服務/中學推廣、青少年引導中心等六個單位。
- (四) 資訊及資源管理部門：分為館藏發展、館藏維護、參考管理等三個單位。
- (五) 公共事務部門：分為展覽暨成人活動、公共資訊暨圖形、媒體服務、會議室管理四等個單位。
- (六) 財務部門：分為預算、會計、採購等三個單位。
- (七) 人力資源部門：分為分類、招募暨雇用、徵用、任用暨薪資、志工計畫、人員訓練暨發展等四個單位。
- (八) 作業及維護部門：分為工程、保管、安全、倉庫、供應暨郵寄、設備維護暨更新等五個單位。
- (九) 自動化服務部門：分為網路行政暨系統支援、網路暨電傳、資料庫服務暨新媒體等三個單位。
- (十) 技術服務部門：分為採購、期刊處理、編目、保存、維護等五個單位。

圖 1 舊金山公共圖書館組織圖

(資料來源：筆者訪問該館時，該館所提供之組織圖。)

二、聖荷西公共圖書館

該館在館長、副館長之下，設置下列十個部門，包括系統資源、技術服務、基金發展專家、館藏管理/分館服務、推廣/分館服務等，請參見圖 2：(註 8)

- (一) 系統資源部門：分為成人服務/訓練、參考/期刊/加利福尼亞室、流通服務、語言/媒體暨兒童服務等四個單位。
- (二) 技術服務部門。
- (三) 館藏管理暨分館服務部門：分為技術服務、館藏專家等單位及八個分館。
- (四) 推廣/分館服務：分為多元文化服務、推廣協調、巡迴車、障礙推廣服務等及九個分館。
- (五) 行政服務部門。

圖 2 聖荷西山公共圖書館組織圖

(資料來源：筆者訪問該館時，該館所提供之組織圖 **SAN JOSE PUBLIC LIBRARY ORGANIZATION CHART, 7/1/00**。)

三、巴爾的摩郡公共圖書館

該館在館長、副館長之下，設置下列十個部門，其中有七個部門由副館長監督，包括資訊服務、技術服務、資料選擇、人力資源、行銷暨活動、媒體服務支援、圖形產品等七個部門；另有五個部門直接向館長負責，包括資訊技術支援、設備服務、資源促進、財務服務、設備管理等部門；全部分館則由另一位副館長監督。技術服務部門又細分為編目、處理、採購等三個單位；圖形產品部門細分為藝術、印刷等二個單位；資訊技術支援部門細分為網路服務、顧客服務、整體圖書館系統、桌上/伺服器四個單位，請參見圖 3 (註 9)。

圖 3 巴爾的摩郡公共圖書館組織圖

(資料來源：筆者訪問該館時，該館所提供之組織圖 **Baltimore County Public Library Organization Chart, Jan. 2000**。)

四、波士頓公共圖書館

該館在總裁(President)之下分爲「公共服務(Public Services)」及「作業(Operation)」二大系統，分別由一主管(Director)統籌監督管理。

(一) 公共服務系統

包括研究圖書館(Research Library)、通俗圖書館(General Library)、分館(Branches)及社區服務(Community Services)等四大部門，四部門的分支單位如下(請參見圖4):(註10)

1.研究圖書館：依主題及功能分爲下列部門

(1)主題部門：分爲人文科學、社會科學、美術、音樂、印刷、善本書、政府文件、科學參考、Kirstein 等九個專科閱覽部門。

(2)功能部門：分爲微縮、報紙、館際互借/目錄資訊、贈書、特藏、電話參考諮詢、書庫暨圖書傳遞等七個部門。

2.通俗圖書館：分爲兒童、青少年、視聽、讀者暨資訊、流通、排架、檢索中心等七個單位。

3.分館：計有二十七個分館，分爲四個區，另有巡迴車服務。

4.社區服務：分爲兒童暨青少年、素養、成人服務、活動等四個單位。

(二) 作業系統

包括人力資源、技術服務、設備及地區服務等四大部門，每一部門之下的分支單位如下(請參見圖5):(註11)

1.人力資源部門：分爲勞工關係、薪資、訓練等三單位。

2.技術服務部門：分爲期刊、編目、採購、資料處理、複製等五個單位。

3.設備部門：分爲監視暨資訊安全、車輛設備、勞工、油漆工暨木工、計畫暨實施、契約暨監督、管理員等單位。

4.地區服務部門：分爲訓練、諮詢等二的單位。

圖4 波士頓山公共圖書館公共服務系統組織圖

(資料來源：筆者訪問該館時，該館所提供之組織圖二種，包括 Director of Public Services 及 Director of Operations.)

圖 5 波士頓山公共圖書館作業系統組織圖

五、溫哥華公共圖書館

該館在館長之下，設置下列七個部門，請參見圖 6：(註 12)

- (一) 人力資源部門。
- (二) 行銷、發展暨溝通部門：分為溝通、公共關係、募款/行銷等三個單位。
- (三) 合作服務部門：分為財政、維護、安全、採購暨運送、事件/設備等五個單位。
- (四) 系統暨技術服務部門：分為系統規劃暨控制、採購、編目暨準備、裝訂等三個單位。
- (五) 青少年暨活動部門：分為兒童服務、成人活動等二個單位。
- (六) 總館：細分為中央部門、多元文化、資訊行動等三個單位。
- (七) 分館管理部門：分為分館作業、流通作業等二個單位。

圖 6 溫哥華公共圖書館組織圖

(資料來源：筆者訪問該館時，該館所提供之組織圖「VPL ORGANIZATION CHART」.)

六、芬蘭赫爾辛基市立圖書館

該館在館長之下，設副館長二位，其中「行政副館長」負責監督「人事及行政」、「經濟」、「發展」、「資訊」、「圖書館企劃」等部門，「媒體及資訊資源管理副館長」則負責「採購及編目」、「資訊系統」二部門的管理，而「總館、圖書巡迴車及機構圖書館」、「國立中央圖書館」、「中央多語言圖書館服務」、「圖書館系統」及三十六所分館則直接對館長負責。(請參見圖 7)(註 13)

圖 7 芬蘭赫爾辛基市立圖書館組織圖

(資料來源：Sari Lehikoinen ed., Dances with Words trans., Helsinki City Library Annual

Report 1999: the Boundless World Lies Open(Helsinki, Finland: Helsinki City Library, 2000), p.5)

七、東京都立圖書館

東京都立圖書館在館長之下，分爲管理部、資料部、日比谷圖書館及多摩圖書館等四個系統，各系統的分支單位如下（請參見圖 8）：（註 14）

（一）管理部

- 1.庶務課：分爲庶務股、經理股、設施股。
- 2.企劃協力課：分爲企劃股、圖書館情報系統股、協力股。

（二）資料部

- 1.收書整理課：分爲收書股、整理股、借出資料股、海外資料股、資料保全股。
- 2.情報服務課：分爲運營股、特別文庫股、資料相談股、人文科學股、社會科學股、自然科學股、東京資料股、視覺障礙者服務股。
- 3.新聞雜誌課：分爲收集股、新聞雜誌服務股。

（三）日比谷圖書館

- 1.管理課：分爲業務股、施設股、視聽覺股。
- 2.利用服務課：分爲借出股、新聞雜誌股、兒童資料股。

（四）多摩圖書館

- 1.協力課：分爲管理股、企劃協力股、資料股。
- 2.情報服務課：分爲參考調查股、新聞雜誌股、行政鄉土資料股。

圖 8 東京都立圖書館組織圖

(資料來源：「東京都立圖書館運營組織圖」事業年報 平成 11 年度(1999 年度 東京都立中央圖書館編印，平成 12 年 7 月)，頁 3。)

八、大阪市立圖書館

在館長、副館長之下設置下列五個部門，請參見圖 9：（註 15）

（一）庶務課：

- 1.一般庶務股。

- 2.業務股。
- 3.運轉股。
- 4.電氣股。
- (二) 企劃情報課：
 - 1.收書整理股。
 - 2.企劃、連絡調整股。
- (三) 調整主幹：情報處理。
- (四) 利用服務：
 - 1.自動車文庫。
 - 2.中央閱覽室地下一樓。
 - 3.中央閱覽室一樓。
 - 4.中央閱覽室二樓。
 - 5.中央閱覽室三樓。
 - 6. 23 所分館。
- (五) 大阪史編纂所。

圖 9 大阪市立圖書館組織圖

(資料來源：筆者訪問該館時，該館所提供之組織圖)

第二節 公共圖書館分館的規劃及設置

分館是指「一個較大型圖書館系統之附屬單位，設立於特定的房舍或場所，在此空間內可以獨立運作，擁有足夠且具持久性之館藏提供讀者閱覽，由支薪人員負責管理，同時依照既定時間有規律的開放給公眾使用」(註 16)。從上述的定義可以看出分館的基本特色：它是一個附屬單位，它應有獨立的空間，它應有永久收藏的館藏，它應有專人負責，它應有固定的開放時間，且以服務特定社區為主。

公共圖書館設置分館的目的，主要為擴大總館的服務範圍，便利距總館較遠的民眾利用。分館的功能，僅是規模較小的公共圖書館(註 17)，其所提供的各項服務與總館大致相同，差異處在圖書資料的採購、圖書資料的分類編目等技術服務工作由總館統籌辦理，圖書資料的閱覽及外借服務、讀者問題的諮詢服務、推

廣活動的辦理等讀者服務項目則由分館依地區讀者之需求提供服務。

一、各國公共圖書館分館設置現況

各國公共圖書館之分館設置，決定於人口總數、每年流通冊數、圖書館服務地理區域範圍等因素，惟分館之間的距離及多少人口數增設一分館，各國圖書館標準不一。依 Eleanor F. Brown 的研究「Modern Branch Libraries and Libraries in System」指出，分館間的距離，一般應至少間隔三哩（四·五公里）；較大的分館則距離約四至五哩（六至七·五公里）。（註 18）美國公共圖書館標準規定，市區內通常在一·五公里左右設置分館，在三至四公里內設置較大的圖書館。另外，Brown 也指出，一館應能服務二萬五千名至三萬名的讀者；大都會區，如區域分館應有五萬名至七萬五千名的讀者。（註 19）

依臺北市政府於民國 88 年 10 月 27 日核定的「臺北市立圖書館新設分館及分館員額設置基準」，臺北市立圖書館分館之設置，依各行政區人口、分館間的距離、分館面積為準，各行政區人口數逾七萬者，應設一所圖書分館；爾後該行政區人口數每增加八萬得增設一所分館為原則，惟市立圖書館已設置分館數如超過行政區應設置分館數，直至該行政區人口數與分館數達平衡數後，才得考慮新設分館；原有分館與新設分館間直線距離在二·五公里以上為原則，且周圍無公立圖書館之設置；分館建築可使用樓地板面積應在六百坪以上一千坪以下為原則，使用樓層至多為三層。（註 20）

目前，臺北市立圖書館計有總館一所，分館三十九所，民眾閱覽室十二所，依臺北市人口數計算，每一分館的服務人口數為 50,980 人（註 21），比較其他國家公共圖書館情形，臺北市立圖書館的服務人口數偏高。茲彙整歐美日大都會公共圖書館現況列表如后：

表 1 各國公共圖書館分館數及服務人口數一覽表

館別 項目	紐約公共 圖書館	芝加哥公共 圖書館	大阪市立 圖書館	費城公共 圖書館	洛杉磯公共 圖書館	赫爾辛基 市立圖書館	臺北市立 圖書館
人口總數	155 萬人	289 萬人	259 萬人			55 萬人	262 萬人
館數	87 館	78 館	24 館	55 館	69 館	37 館	51 館
平均一館	17,816 人	37,051 人	107,916 人	32,500 人	55,600 人	14,865 人	50,980 人

服務人口數							
-------	--	--	--	--	--	--	--

二、各國公共圖書館分館的行政隸屬層級

各國公共圖書館之各分館行政層級隸屬關係可分為三種：

(一)分館館長直接對該系統總館長（或稱中央圖書館館長）負責

- 1.橫濱市立圖書館除一中央圖書館外，計有十七所分館，在行政層級上，分館直屬中央圖書館館長，並無中階主管統籌管理，請參見圖 10。(註 22)
- 2.東京都立圖書館，除一中央圖書館外，另有日比谷圖書館及多摩圖書館二所圖書館，在行政層級上，二館直接向中央圖書館館長負責，其層級與中央圖書館的管理部及資料部平行，請參見圖 8。(註 23)
- 3.赫爾辛基市立圖書館除總館外，計有三十六所分館，分館主任直接對該系統館長負責，請參見圖 7。(註 24)
- 4.臺北市立圖書館計有三十九所分館，各分館之負責人為分館主任，主任直接對該系統總館長負責。

(二)指定副館長負責

以巴爾的摩公共圖書館為例，計有十四所分館，由一副館長統籌監督管理。(註 25)

(三)在館長和分館館長之間，再設置一分館管理單位，由該單位主管負責監督管理各分館：

- 1.大阪市立圖書館除一中央圖書館外，計有二十三所分館，在行政層級上，分館由「利用サービス」部門負責監督管理。(註 26)
- 2.舊金山公共圖書館除總館外，計有二十七所分館，在行政層級上，分館由一主管統籌監督管理，並向副館長負責。(註 27)
- 3.聖荷西公共圖書館除總館外，計有十七所分館，其中八所分館由「館藏管理/分館服務」部門負責監督管理，另九個分館由「推廣/分館服務」部門負責監督管理。(註 28)

4.溫哥華公共圖書館除總館外，計有二十所分館，由一分館主管統籌監督管理。
(註 29)

圖 10 橫濱市立圖書館組織圖

三、各國公共圖書館的分館類型

公共圖書館之分館型態，可依規模大小區分為區域圖書館、鄰里圖書館或社區分館、次級分館、寄存站、閱覽室等五種類型；亦可按功能區分為一般性分館、專門性分館及特殊性分館。以下就區域分館、專門性分館及特殊性分館舉例介紹：

(一) 區域圖書館

區域圖書館是指在某一地區設置一較大型的分館，作為該區小型分館的資源及行政中心。美國芝加哥公共圖書館計有七十八個分館，而在芝加哥市的南區及北區各設立一個區域圖書館，Woodson Regional 是南區區域圖書館，Sulzer Regional 是北區區域圖書館。(註 30) 洛杉磯公共圖書館擁有六十九個分館，劃分為六個區域，中央/南區有十三個分館，其區域分館為 **Exposition Park Regional**；東部山谷區計有十個分館，其區域分館為 **North Hollywood Regional**；西部山谷區計有十一個分館，其區域分館為 **Mid Valley Regional**；北東區域計有十二個分館，其區域分館為 **Arroyo Seco Regional**；好萊塢區域計有十二個分館，其區域分館為 **Goldwyn/Hollywood Regional**；西部區域計有十一個分館，其區域分館為 **West Los Angeles Regional**。(註 31) 紐約市立圖書館計有八十七所分館，其分館可歸類為中央圖書館 (**Library Centers**)、行政區圖書館中心 (**Borough Centers**)、區域圖書館 (**Regional Libraries**) 及一般分館 (**Neighborhood Libraries**) 等四個層級，每個行政區各設一個圖書館中心、數個區域圖書館及一般分館。(註 32)

(二) 專門性分館

大部分公共圖書館系統所設置之分館在館藏主題及服務項目上，並未侷限於特定範圍，屬一般性分館。而館藏限於特定主題者，如紐約公共圖書館的科學、工業暨商業圖書館(**Science, Industry and Business Library**) (註 33)，另如臺北市立圖書館各分館皆有館藏特色，如三民分館以美術為特色；中崙分館以漫畫為特色；西湖分館以音樂為特色等；或館藏限於特定型式者，如美國聖路易公共圖書館(**St.**

Louis Public Library)的影片圖書館(Film Library)(註 34)，服務對象限於特定群體者，如紐約公共圖書館的安德魯黑司凱爾視障暨肢障圖書館(Andrew Heiskell Library for the Blind & Physically Handicapped)(註 35)及臺北市立圖書館啓明分館專為視障者提供服務。

(三) 特殊性分館

此種類型之分館以設置於學校及醫療院所之公共圖書館為代表，如臺北市立圖書館的蘭雅民眾閱覽室設置於蘭雅國小內，八頭民眾閱覽室設置於北頭國小內，兼具服務學校師生及社區民眾之任務；而瑞典市立圖書館設置於醫院的分館，則為病患提供服務。

第三節 公共圖書館的閱覽室規劃設置

各公共圖書館系統由許多圖書館構成，系統龐大者，如紐約公共圖書館有八十七個分館(註 36)，芝加哥公共圖書館有七十八個分館(註 37)，洛杉磯公共圖書館有六十九個分館(註 38)，因此，各圖書館系統除非其單獨設置一行政總部(headquarter)，否則皆由其總館或中央圖書館，同時扮演該系統的行政中心及為民眾提供圖書館服務的大型圖書館二種角色。由於各館的總館及中央圖書館規模龐大，其閱覽部門通常依資料類型，或服務對象，或功能，劃分為數個部門。由於地區性質不同，各館資源不同，因此，各公共圖書館的閱覽部門的劃分有很大的不同，茲舉例介紹如下，以瞭解國外公共圖書館讀者服務的重點，作為國內公共圖書館的參考。

一、舊金山公共圖書館

該館所設置的閱覽室及各種機能區包括：(註 39)

地下一樓：咖啡廳、藝廊、演講廳。

一樓：資訊服務、流通服務、瀏覽館藏、聽障服務中心、視聽座位。

二樓：Fisher 兒童中心、計畫性閱讀素養中心、視障服務圖書館。

三樓：African American Center、Filipino 美國中心、Kresge Foundation 國際中心、

中國中心、Chevron 青少年中心、一般館藏及人文科學中心、學習差異、James C. Hormel Gay 及 Lesbian Center。

四樓：商業及技術中心、Osher Foundation 藝術及音樂中心、Silver Beach Blanket Babylon 音樂中心、就業及生涯中心、國際貿易館藏、小型商業中心。

五樓：Wallace Stegner 環境中心、期刊閱覽室、Herb Caen 雜誌及報紙中心、政府資訊中心、Walker 專利及商標中心。

六樓：藝廊、屋頂花園、學者室、圖書藝術及特藏中心、Koshland 舊金山歷史中心、照片館藏

二、芝加哥公共圖書館

該館所設置的主題閱覽室包括：(註 40)

地下一樓：展覽廳、演講廳。

一樓：Media Express、CPL Express。

二樓：兒童圖書館。

三樓：一般資訊服務部門、流通、館際互借、報紙及一般雜誌。

四樓：商業/科學/技術部門(商業資訊中心、電腦輔助參考中心、電子資源中心、專利、科學/技術中心)、影印中心。

五樓：市政參考館藏、政府出版品、社會科學及教育期刊、有聲書中心、電腦連線。

六樓：成人學習中心、社會科學及歷史、教育/哲學、教師資源中心。

七樓：語言及文學中心、語言教室。

八樓：藝術中心、音樂資訊中心、聽/看中心、視覺及表演藝術部門。

九樓：Harold Washington 檔案及館藏、餐廳。

十樓：行政中心

三、紐約市皇后區公共圖書館

該館所設置的主題閱覽室包括：商業、科學及技術、中央流通服務、美術及休閒、資訊服務、文學及語言、長島部門、社會科學、兒童服務、職業資訊中

心、成人學習中心（註 41）。

四、波士頓公共圖書館

該館所設置的主題閱覽室包括：（註 42）

（一）研究圖書館

1.主題部門：分爲人文科學、社會科學、美術、音樂、印刷及照片、善本書及手稿、政府文件、科學、微縮資料、館際互借、電話參考服務等閱覽部門。

2.功能部門：分爲微縮、報紙、館際互借/目錄資訊、贈書、特藏、電話參考諮詢、書庫暨圖書傳遞等七個部門。

（二）通俗圖書館：分爲兒童、青少年、視聽、成人暨讀者資訊服務、流通、檢索中心等七個單位。

五、聖荷西公共圖書館總館

該館所設置的主題閱覽室包括：（註 43）

地下一樓：圖書巡迴車暨障礙推廣服務、McDaniel 社區室、推廣服務、訓練中心。

一樓：兒童室、青少年區、語言/媒體部門。

二樓：成人服務(小說及非小說)。

三樓：雜誌及微捲、報紙、期刊、參考、加州資料室。

六、東京都立中央圖書館

該館所設置的主題閱覽室包括：（註 44）

一樓：一般參考室、新聞雜誌室、影印室。

二樓：社會科學室。

三樓：人文科學室、視覺障礙者。

四樓：自然科學室、多用途活動會議室。

五樓：視聽室、東京室、特別文庫室、餐廳、吸煙室。

七、大阪市立中央圖書館

該館所設置的主題閱覽室包括：(註 45)

地下六樓：書庫。

地下五樓：書庫。

地下四樓：書庫。

地下三樓：書庫。

地下二樓：停車場。

地下一樓：文學、障礙者、視聽、藝術。

一樓：雜誌、報紙、教科書、兒童圖書區、自動車文庫、語言、外國資料、文化情報、生活教育。

二樓：技術、產業、自然科學、人文科學、社會科學。

三樓：大阪市歷史資料、地圖、過期報刊、參考服務、資訊檢索。

四樓：行政部門。

五樓：會議室。

八、橫濱市中央圖書館

該館所設置的主題閱覽室包括：(註 46)

地下三樓：書庫。

地下二樓：書庫。

地下一樓：書庫、貴重書庫、音樂、影像、學習室、討論室。

一樓：綜合、小說、文庫、兒童、視覺障礙者、展示。

二樓：移動圖書館、團體借出、書庫、情報處理室、事務室。

三樓：一般資訊部門(報紙、雜誌、海外資料、政府出版品、地方行政資料、國際姊妹市資料、橫濱市資料)。

四樓：社會科學部門、自然科學部門。

五樓：人文科學部門、會議室。

從各國公共圖書館的組織架構、分館設置及閱覽部門的劃分，有下列特點值得國內公共圖書館參考：

一、組織架構

歐美國家公共圖書館的組織架構隨著社會變遷及科技發展有較多的調整，如設置系統部門(或稱資訊、電腦部門)，統籌自動化相關業務及服務；重視人力的發展及教育訓練，成立人力資源部門；重視社會資訊的運用及圖書館館際資源分享，成立合作服務部門；為加強社區良好公共關係及促進民眾利用圖書館，而成立行銷發展及溝通部門或公共事務部門；為增進分館服務效能，成立分館管理部門；為培養民眾基本素養，成立素養部門等等。

二、分館設置

各國公共圖書館之分館設置，決定於人口總數、每年流通冊數、圖書館服務地理區域範圍等因素，惟分館之間的距離及多少人口數增設一分館，各國圖書館標準不一，其中，以歐美國家每一圖書館所服務的人口數較少，平均每位民眾可以獲得的書籍冊數較多，每位工作人員所服務的人數亦較少。

由於一般分館的館藏數量、服務項目及人力資源皆極為有限，僅能滿足社區民眾一般通俗讀物閱覽、外借及查詢的需要，民眾無法從分館獲得滿足的圖書資訊需求。仍必須轉向資源豐富的總館。因此，美國各種規模之公共圖書館系統，不論分館館數，都有設置區域圖書館的情形。區域圖書館不但提供較豐富的館藏、服務及人力，方便民眾利用，對於就近管理與監督所在地區的分館，增強其服務效能有相當大的助益。

在總館設置中間層級的分館督導或管理主管，亦是美國公共圖書館系統加強對分館連繫、溝通與監督管理的作法。有的圖書館由副館長負責，有的設置分館業務協調主任統籌，有的成立與總館各部門平行的分館管理單位，部分大型圖書館甚至設置分區管理者。

專門性或特殊性分館之設置，可以針對學科主題或特定對象提供較完善的服務，這類分館的設置，有些是因應社區的需要，有些則是總館的空間有限，無法發展專門性的學科部門，遂以專門性分館型態，蒐集某些主題的完整性資料，由專門學科背景人員提供專業諮詢服務，其規模足以媲美研究圖書館或專門性分館，亦能在服務對象上有較明顯的區隔。若屬特殊性分館，其服務有特定對象，

如視障者，在館舍空間及各項設施上，可完全針對視障者的加以設計及安排，提供專業及完善服務。

三、閱覽部門劃分

爲了提供更豐富、更專業的圖書資料，國外大型公共圖書館除紐約公共圖書館及波士頓公共圖書館因歷史久遠，設有研究圖書館外，大部分的圖書館皆依社區特性、民眾需求及館藏狀況，設置專門學科部門，由具備專門學科背景的工作人員負責。其中，各館設置較多的學科部門爲地方史、音樂、美術、自然科學、社會科學、人文科學、商業、技術等；而爲了幫助弱勢的成人具備基本素養或就業，大部分的圖書館設置成人教育資料中心(或稱素養中心)及就業資料中心；此外，亦有爲數不少的圖書館設置青少年閱覽室，以與兒童部門及一般成人部門加以區隔。另外，單獨設置一專爲民眾提供休閒性書刊資料的閱覽室稱爲瀏覽圖書館(Browsing Library)或通俗圖書館(General Library)，亦是相當多的圖書館皆有的措施。

附註

- 註 1 傅電著，現代管理：理論、程度、技術 再版(臺中市：國彰，民 70 年)，頁 157。
- 註 2 同前註，頁 161。
- 註 3 同註 1，頁 161-163。
- 註 4 同註 1，頁 163-164。
- 註 5 同註 1，頁 167-168。
- 註 6 同註 1，頁 204。
- 註 7 「舊金山公共圖書館組織圖」，筆者於民 89 年 8 月 20 日訪問該館時，該館提供。
- 註 8 「**SAN JOSE PUBLIC LIBRARY ORGANIZATION CHART, 7/1/00**」，筆者於民 89 年 8 月 21 日訪問該館時，該館提供。
- 註 9 「Baltimore County Public Library Organization Chart, Jan. 2000」，筆者於民 89 年 8 月 3 日訪問該館時，該館提供。
- 註 10 「Director of Public Services」，筆者於民 89 年 8 月 8 日訪問該館時，該館提供。
- 註 11 「Director of Operations」，筆者於民 89 年 8 月 8 日訪問該館時，該館提供。
- 註 12 「VPL ORGANIZATION CHART」，筆者於民 90 年 8 月 7 日訪問該館時，該館提供。
- 註 13 「Organization 赫爾辛基市立圖書館組織圖」，Sari Lehtikoinen ed., Dances with Words trans., Helsinki City Library Annual Report 1999: the Boundless World Lies Open(Helsinki, Finland: Helsinki City Library, 2000), p.5.
- 註 14 「東京都立圖書館運營組織圖」事業年報 平成 11 年度(1999 年度 東京都立中央圖書館編印，平成 12 年 7 月)，頁 3。
- 註 15 「大阪市立圖書館組織圖」，大阪市立中央圖書館庶務課編集，圖書館通信 77：大阪市立圖書館年報 平成 11 年度(日本大阪：大阪市立中央圖書館，平成 12 年)，頁 5。
- 註 16 陳敏珍，「公共圖書館分館綜論」，臺北市立圖書館館訊 9 卷 1 期(民 80 年 9 月)，頁 33。
- 註 17 Wheeler, Practical Administration of Public Libraries(New York: Harper & Row, 1981), 242-243.
- 註 18 Eleanor F. Brown. Modern Branch Libraries and Libraries in Systems.

(Metuchen, N. J.: The Scarecrow Press, 1970), p..

註 19 同前註，p..

註 20 「臺北市立圖書館新設分館及分館員額設置基準」，臺北市政府於民 88 年 10 月 27 日核定。

註 21 臺北市立圖書館研輔室撰，「臺北市立圖書館分館設置基準檢討報告」(臺北市立圖書館，民 91 年 1 月 9 日)，頁 8。

註 22 橫濱市中央圖書館，橫濱市の圖書館 200(日本橫濱：橫濱市中央圖書館，平成 12 年)，頁 40。

註 23 同註 14。

註 24 同註 13。

註 25 同註 9。

註 26 同註 15。

註 27 同註 7。

註 28 同註 8。

註 29 同註 12。

註 30 「CHICAGO PUBLIC LIBRARY DIRECTORY」

<http://www.chipublic.org/002branches/allbranches.html>，民 91 年 2 月 10 日查詢。

註 31 「Branch Libraries, Los Angeles Public Library」

<http://www.lapl.org/branches/index.html>，民 91 年 2 月 10 日查詢。

註 32 「New York Public Library, the Branch Libraries」<http://www.nypl.org/branch/>，民 91 年 2 月 10 日查詢。

註 33 「Science, Industry and Business Library, The New York Public Library」，<http://www.nypl.org/research/sibl/index.html>，民 91 年 2 月 10 日查詢。

註 34 「Using Your Library, St. Louis Public Library」，<http://www.slpl.lib.mo.us/using/location.htm#FILM>，民 91 年 2 月 10 日查詢。

註 35 「Andrew Heiskell Library for the Blind & Physically Handicapped」，<http://www.nypl.org/branch/Ib/>，民 91 年 2 月 10 日查詢。

註 36 同註 32。

註 37 同註 30。

註 38 同註 31。

註 39 「San Francisco Public Library: The Main Floor Guide」(San Francisco, California, 2000).單張摺頁簡介，筆者於民 89 年 8 月 20 日赴該館參館，該

館提供。

- 註 40 「Central Library Building Directory, Welcome to the Harold Washington Library Center」, <http://www.chipublib.org/001hwlc/department.html>, 民 91 年 2 月 10 日查詢。
- 註 41 「The Central Library, Queens Borough Public Library」, <http://www.chipublib.org/001hwlc/department.html>, 民 91 年 2 月 10 日查詢。
- 註 42 「Central Library in Copley Square, Boston Public Library」, <http://www.bpl.org/central/index.htm>, 民 91 年 2 月 10 日查詢。
- 註 43 「Maps & Directions, Martin Luther King, Jr. Main Library」, <http://www.chipublib.org/001hwlc/department.html>, 民 91 年 2 月 10 日查詢。
- 註 44 「東京都立圖書館運營組織圖」事業年報 平成 11 年度(1999 年度 東京都立中央圖書館編印, 平成 12 年 7 月), 頁 4。
- 註 45 大阪市立中央圖書館, 大阪市立中央圖書館(日本大阪: 大阪市立中央圖書館, ? 年), 頁。
- 註 46 To Be Life Institute Inc. 編集, 橫濱市中央圖書館設施概要 2 版(日本橫濱: 橫濱市教育委員會中央圖書館, 1995 年), 頁。

第三章 公共圖書館的策略規劃

在今日充滿變動與機會的經營環境下，策略制定與策略管理無疑是企業經營者所面對的最重要課題。策略規劃是策略管理工作上最核心的工作，亦是全面品質管理活動中最重要項目之一。因為一個具有市場競爭力的公司，必須能以嚴謹的管理系統制訂企業策略方向，配合健全的流程管理運作及持續不斷的品質改善，致使業務蒸蒸日上。策略規劃的過程必須整合各方面的資料，包括企業遠景、市場情報、競爭情報、顧客意見、公司中/長程計畫等等，再進行企業內外環境優勢分析，檢討關鍵成功因素及可能的障礙，最後才擬定企業的策略。然而在整個策略規劃的過程，一般都認為是企業高階主管的責任，其他的員工只要配合即可。事實則不然，企業要完成有效且能具體執行的策略，必須要全體員工提供意見，透過多次上下之間的溝通，才能集合眾人之智，並形成共識凝聚團隊力量，發揮組織整體的最大綜效。對推展全面品質管理的企業而言，當全體員工都能貢獻心力協助企業擬定策略方向並徹底執行，即是全員實際參與品質管理的具體行動。（註 1）

公共圖書館的功能主要為教育民眾、傳佈資訊、保存文化及倡導休閒，惟現代的公共圖書館，其經營與管理必須符合社會脈動，滿足社區民眾需求，今日，公共圖書館面臨兒童、青少年學習能力下降、犯罪率增加、經濟不景氣，家庭及社會問題層出不窮、教育制度變革、升學方式多元化等社會變遷，加上資訊科技及網路發展對民眾生活產生高度影響及終身學習觀念的流行，公共圖書館究應採取何種經營策略，實應審慎評估社會環境、調查民眾需求，並分析目前圖書館有那些優勢，將有助於圖書館達成任務？有那些限制條件及缺點，是圖書館達成任務時可能遭遇的問題？圖書館邁向其任務時將面臨的挑戰及機會有那些？經週詳分析評估後，進行策略規劃，以為圖書館發展之依據。

本文除介紹策略規劃的意義及對公共圖書館的重要性外，主要在探討各國公共圖書館策略規劃的實施程序、期程、名稱及計畫內容架構，**國外公共圖書館實施策略管理的成效，對館務推動及發展的助益。**

第一節 規劃與策略規劃的意義及重要性

規劃係決定目標、評定達成目標之最佳途徑的程序，亦即決定結果及方法的程序，前者為有關要做什麼，後者為有關要如何做的問題。（註 2）規劃的功用有四：1.提供組織努力的方向，2.降低不確定程度，3.減少重複及多餘的行動，4.做

為控制之基礎。(註 3)

計畫乃是規劃的產物，如按其所涉及的範圍，可分為策略計畫和作業性計畫；如依所涉及的時間長短，可分為短期計畫和長期計畫；如依計畫的明確程度，可分為明確的計畫及方向性計畫。(註 4) 不同的規劃類別適合不同的情況。在 1970 年代以前，策略規劃較少受到企業界的重視，但是，由於環境的變化，諸如經濟衰退、石油短缺等，使得企業所面臨的環境變動加劇，策略規劃乃日受重視。(註 5)

依史亭納 (George Steiner) 之定義，策略規劃乃是「決定一機構之主要目標 (Objectives)，以及此後獲取、使用、分配資源的基本政策 (Policies) 和策略 (Strategies)，以達成機構目標的過程。」一般而言，策略規劃即是一個機構的長期規劃。另一位管理學者杜魯克 (Peter F. Drucker) 認為策略規劃乃是「有系統地作出企業性行為的決策的連續過程，並對這些決策之遠景作最充分的認識；系統地把執行決策的力量組織起來，以及透過有組織的反應 (Feedback)，測定決策的結果與預測結果之差距。」(註 6) 策略規劃執行的程序，依司徒達賢等學者的看法，可分為九個步驟，包括：1. 確定使命，2. 建立目標，3. 分析組織資源，4. 環境評估，5. 預測未來，6. 評估機會及威脅，7. 提出及評估策略方案，8. 選擇策略，9. 執行策略。(註 7) 惟各企業在進行策略規劃的過程中，所採取的步驟不一，端視企業的規模及業務性質而定。

第二節 策略規劃在公共圖書館的應用

1970 年以前，規劃程序在圖書館界尚屬陌生，只有少數著作提及規劃程序的方法。1970 年代以來，美國圖書館界所面臨的問題，如服務內容與項目擴大，館藏資料與媒體數量的劇增，新科技如線上目錄或全文檢索的應用，使得圖書館員工作量增加，館舍空間不敷使用，以及館員急需繼續教育的機會以充實新知識技能。然而經費之緊縮或削減是 1970 年代以來圖書館財務的普遍狀況，因此，圖書館為了因應變遷，維持高水準的服務，滿足讀者的需要，必須改弦更張，改變過去保守、被動的經營形態，為積極進取、主動出擊，必須在經營管理方面尋求新的途徑。(註 8)

美國圖書館協會為了協助各公共圖書館進行規劃工作，隨著時代管理潮流演變，先後提出多種規劃工作的參考資料，作為公共圖書館整體規劃與評估服務成效之參考手冊，包括：1. 公共圖書館之規劃程序 (A Planning Process for Public Libraries, 1980)，2. 公共圖書館服務成效評估 (Output Measures for Public Libraries: A

Manual of Standardized Procedure , 1982) , 3.公共圖書館服務成效評估(Output measures for Public Libraries, 2nd ed., 1987) , 4.公共圖書館規劃與角色確定(Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures, 1987)。(註 9)

在最新的一份美國圖書館協會公共圖書館委員會 (Public Library Association, American Library Association) 有關規劃工作的參考資料中, 即 1998 年提出的「結果規劃: 公共圖書館轉型過程 (Planning for Results: A Public Library Transformation Process)」, 列出公共圖書館規劃工作的二十三個步驟: 1.閱讀指南 (Planning for Results: the Guidebook)及「如何做」的手冊, 2.評估各項工作努力的程度, 訂定規劃時間表, 並發展規劃過程預算, 3.讓民眾知道圖書館正在進行規劃工作, 4.選擇規劃委員會, 5.讓規劃委員熟悉圖書館, 6.明瞭社區願景, 7.審視社區, 8.確定社區需求, 9.審視圖書館, 10.圖書館應重視之社區需求, 11.撰寫圖書館願景, 12.選擇符合社區需求之回應服務, 13.撰寫圖書館任務宣言, 14.決定目標, 15.檢視圖書館評量及評估技術, 16.發展一系列可能的目的, 17.選擇目的, 18.決定可獲得的資源, 19.確定符合目的所必須採取的行動, 20 進一步檢討圖書館決策的影響, 21.編寫計畫草案, 22.獲得最後的認可, 23.發行及分送最後的計畫。(註 10) 詳細列出規劃過程中, 可能經歷的每一個步驟, 以供圖書館依自身的情況選擇採用。

策略規劃的觀念在 1970 年代已引進圖書館界, 先後有相關出版品及專業學術機構舉辦繼續教育課程。1990 年代以來, 為因應經濟困境, 更多圖書館採用策略規劃。在圖書館的應用方面, 策劃規劃過程包括任務宣言、目的、目標、交替方案、策略、政策和資源分配的應用與評估。特別強調這些項目之間的相互關係, 以及策略的形成與實施, 並著重策略規劃程序的控制與評估方法, 以確保其效能。策略規劃的功能之一是決定未來的活動與活動的方式, 以完成圖書館既定之目的和目標, 並提出一套方法以完成之。策略規劃雖然是「由上而下」的規劃程序, 但是由機構的全體員工參與; 過程是繼續不斷而時加修訂的; 有效的策略規劃通常以三年五年為期; 所規劃的不是圖書館每日的日常作業, 而是圖書館之經營意向, 以作為分析未來良機或隱憂的規劃過程。(註 11)

美國公共圖書館實施規劃工作已有二、三十年經驗, 幾乎稍具規模的公共圖書館皆進行策略規劃。各館依據工作目標, 訂定中、長程計畫或策略計畫, 作為圖書館業務推展的方向。我國公共圖書館尚無策略規劃經驗, 過去亦少見進行中長程計畫管理者, 因此, 希望藉由本文整理筆者於八十九年參訪美國、加拿大、芬蘭等國家所蒐集之公共圖書館策略計畫相關資料, 並分析比較各館策略規劃程

序、策略計畫的期程、架構等，以提供國外公共圖書館管理工作上的良好經驗，供國內圖書館同道參考，期能有助於我國公共圖書館行政管理工作及業務推動之改善。

第三節 美國、加拿大及芬蘭公共圖書館實施策略規劃的經驗

本文所蒐集之公共圖書館策略規劃資料，計有美國的馬利蘭州蒙郡公共圖書館(Montgomery County Public Libraries)、巴爾的摩郡公共圖書館(Baltimore County Public Library)、舊金山公共圖書館(San Francisco Public Library)、聖荷西公共圖書館(SAN JOSE PUBLIC LIBRARY)、芝加哥公共圖書館、紐約市皇后區公共圖書館、西雅圖公共圖書館、王子喬治郡紀念圖書館(PRINCE GEORGE'S COUNTY MEMORIAL LIBRARY SYSTEM)、加拿大的溫哥華公共圖書館(VANCOUVER PUBLIC LIBRARY)及芬蘭的赫爾辛基市立圖書館(Helsinki City Library)。每個圖書館的策略規劃程序互有差異，策略計畫的名稱、架構、實施期程亦各有特色，下面就各館情形分項介紹。

一、規劃程序

依本文所蒐集的資料，各館的策略規劃程序不一，比較重要的過程可分為下面七部分：

(一) 組織專案小組或聘請顧問

各圖書館展開規劃工作前，先組成專案小組或委員會統籌規劃工作，其成員除圖書館行政人員、圖書館董事會、圖書館委員會代表參加外，並有館員、社區機構及民眾代表參加，以廣徵意見。部分圖書館除組成規劃小組外，另聘請專職的顧問推動規劃工作，如舊金山公共圖書館(註 12)，亦有聘請管理顧問公司協助發展策略計畫者，如王子喬治郡紀念圖書館聘請 PROVIDENCE Associates, Inc.即為一例。(註 13)

(二) 前一期規劃策略檢討

規劃工作是一連續的過程，不論三年、五年或是十年為一期，皆是延續前一年的工作，有時像是接力賽，本期接續前一期未完成的工作，有時候則是新建工程，以前一期的成果為基礎，再繼續向前推進。以王子喬治郡紀念圖書館為例，

該館針對前一期策略計畫的實施成效予以檢討，是否有進度落後，或無法實施的情形，以及各項策略執行成效是否達成既定目標等，以作為後續策略規劃的依據。
(註 14)

(三) 調查訪問

民眾意見調查：大部分圖書館都進行民眾意見調查，以了解民眾對目前圖書館服務的滿意程度及對未來圖書館設備、服務及措施的期望。各館的民眾意見調查通常以下列方式進行：

- 1.在館內調查讀者對現行服務的意見及對未來的期望。
- 2.以電話或書面問題調查社區民眾的意見。
- 3.以公聽會或說明會的方式，聽取社區民眾對圖書館未來的期望。
- 4.對社區機構進行訪問，以了解其對圖書館的期望。
- 5.有些圖書館公開對民眾徵求圖書館願景，如王子喬治郡紀念圖書館。

(四) 館員意見調查

館員是達成組織目標的行動方案的實際執行者，而且館員從日常服務的讀者接觸中，對讀者的需求、滿意度及意見有相當程度的了解，因此，館員對圖書館未來目標、發展方向、實際執行策略及回應讀者的需求等方面的意見相當寶貴。前述圖書館中，部分圖書館則蒐集館員在工作上的意見及對目前和未來需求的想法，如王子喬治郡紀念圖書館。(註 15)

(五) 圖書館現況分析

根據策略規劃中的 SWOT 原則，評估圖書館在完成其任務時，所面臨的優勢(Strengths)、弱點(Weaknesses)、內部機會(Opportunities)和威脅(Threats)，亦即分析目前圖書館有那些優勢，將有助於圖書館達成任務？有那些限制條件及缺點，是圖書館達成任務時可能遭遇的問題？圖書館邁向其任務時將面臨的威脅及機會有那些？如芝加哥公共圖書館(註 16)、赫爾辛基市立圖書館(註 17)。不過，芝加哥公共圖書館將「威脅(Treats)」改為「挑戰(Challenges)」。

(六) 評估社區未來環境及需求

了解目前社區的人口結構、學校、商業、交通、經濟型態及民眾收入情形、目前的使用者類型及使用型態、影響目前及未來圖書館服務的因素、評估未來的使用者需求等等。如聖荷西公共圖書館(註 18)及芝加哥公共

圖書館(註 19)皆列為策略規劃中的重要步驟。

(七) 草擬策略計畫草案

根據第二至第六項資料，策略規劃小組即可開始草擬策略計畫，經彙整各單位的提案後，再經館內各種會議討論，確定草案版本，即召開公聽會，徵詢民眾意見，並修正後，送館長核定，再提圖書館委員會及董事會確認。

二、策略規劃期程

國外公共圖書館的策略規劃期程，各館不一，有以二年為一期者，如巴爾的摩郡公共圖書館；亦有四年為一期者，如舊金山公共圖書館、溫哥華公共圖書館；五年為一期者，如芝加哥公共圖書館；六年為一期者，如馬利蘭州蒙郡公共圖書館、王子喬治郡紀念圖書館；亦有長期展望者，如聖荷西公共圖書館的策略規劃以公元 2020 年為目標。

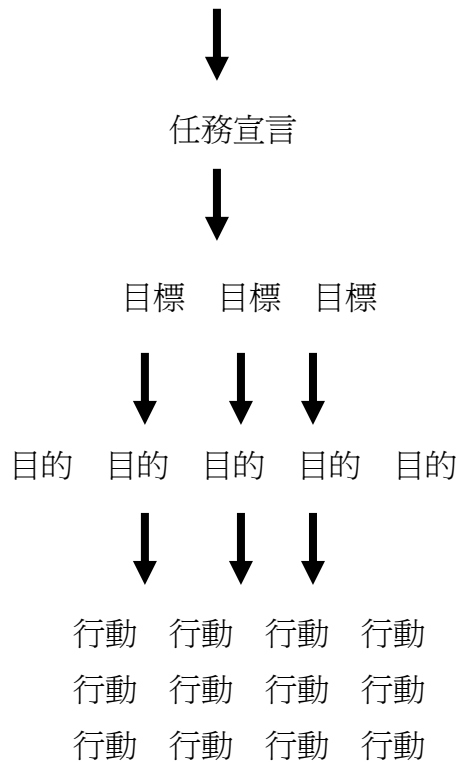
三、策略計畫名稱

大部分圖書館所採用的名稱都是「策略計畫(Strategic Plan)」，不過，亦有例外者，如王子喬治郡紀念圖書館採用「長期計畫(Long-Range Plan)」，聖荷西公共圖書館採用「卓越計畫(Master Plan)」，而有些圖書館在策略計畫名稱上另加上足以彰顯策略計畫功用的字眼，如聖荷西公共圖書館的「聖荷西公共圖書館卓越計畫：邁向 2020 年之路(Master Plan for San Jose's Library Services: On the Way to 2020)」，馬利蘭州蒙郡公共圖書館的「創造未來的願景：蒙郡公共圖書館策略計畫(Creating a Vision for the Future: Strategic Plan for Public Libraries in Montgomery County, MD FY 1996-2001)」，巴爾的摩郡公共圖書館的「策略計畫：平衡傳統科技(Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology)」。

四、策略計畫架構

策略計畫的架構，主要由願景、任務宣言、目標、目的及行動五個部分構成，如下圖所示：(註 20)

願景



(來源：「Strick Corp.」民 91 年 1 月 28 日上網檢索，網址：

<http://www.caltinegy.com/home3.html>)

(一) 機關任務與願景

策略規劃的先決條件在於機關必須清楚界定其基本任務，其次，必須根據機關的核心價值，透過全體成員的腦力激盪將共同的願景激發出來，以凝聚追求高績效的共識。(註 21)

(二) 策略目標的研擬

策略目標是一個能夠兼顧機關本身特性與外在環境變遷的目標，它是對於組織競爭力的提昇極有幫助的「羅盤」；因此，策略目標不能成為講求對仗工整、詞藻華麗而毫無策略意涵的文字遊戲。(註 22)

(三) 績效指標(目的)的建立

根據策略目標，採由下而上的模式，由業務部門到幕僚部門，協商研議可操作化的績效指標。(註 23)

(四) 行動策略的規劃

根據策略規劃中的 SWOT 原則，擬訂足以發揮機關優勢(S)、改善弱勢(W)、把握機會(O)、避開威脅(T)的行動策略。(註 24)

五、各國公共圖書館策略計畫架構

各館的策略計畫架構，繁簡不一，較詳盡的圖書館先列出該館的最高指導原則，包括願景、任務及價值，其次為策略計畫的核心，包括策略目標、策略方向及行動。茲將各館策略計畫所涵蓋的項目臚列於下：

(一) 馬利蘭州蒙郡公共圖書館

該館的策略計畫分為「願景(Vision)」、「任務(Mission)」、「價值(Values)」、「策略方向(Strategic Directions)」等四部分，其中，策略方向包括「方向(Direction)」、「目標(Goal)」、「計畫(Projects)」等三個層次，方向有四項，每一個方向各有數項目標，每一項目標另有數項計畫來達成。(註 25)

(二) 巴爾的摩郡公共圖書館

該館的策略計畫分為「任務(Mission Statement)」、「目標(Goals)」、「目的(Objectives)」三個部分，其中，目標共有九項，每一項目標各有數項目的。(註 26)

(三) 舊金山公共圖書館

該館的策略計畫分為「任務(Mission)」、「價值(Values)」、「圖書館方向(Library Direction)」、「策略(Strategies)」等四個部分，其中，每個圖書館方向各有一至六個不等的策略，而每個策略各有一至六個不等的評量項目。(註 27)

(四) 聖荷西公共圖書館

該館的策略計畫分為二種：

1. 聖荷西公共圖書館邁向 2020 年卓越服務計畫(Master Plan for San Jose's Library Services: On the Way to 2020)

此份計畫共分為「願景(Vision)」、「目標(Goals)」、「2020 年成果(2020 Outcomes)」、「如何達成—服務策略(How to Get There—Strategies for Services)」等四部分，「2020 年成果」包括「館藏(Collections)」、「服務及活動(Services and Programs)」、「設施(Facilities)」、「技術及利用(Technology and

Access)」、「資源(Resources)」等五項；「如何達成—服務策略」包括「夥伴 (Partnerships)」、「組織及管理 (Organization and Governance)」、「工作人員、訓練及發展 (Library Staff, Training and Development)」、「溝通及公共關係 (Communications and Public Relations)」、「規劃 (Planning)」，每項先以文字敘述，再臚列策略，每項各有一至七個不等的策略。(註 28)

2. 聖荷西公共圖書館兒童服務策略計畫(San Jose Public Library Serving San Jose's Youth: A Strategic Plan)

此計畫共有四項「服務策略 (Strategic Service Responses)」，並分為二個層級列出策略性作法，第一個層級是針對整個系統的規劃，包括館藏(十四項)、活動(十一項)、服務(十三項)等三部分，第二個層級乃是針對分館部分，包括館藏(六項)、活動(十六項)、服務(十七項)等。(註 29)

(五) 芝加哥公共圖書館

該館的策略計畫分為二部分，第一部分是「指導原則(Guiding Principles)」，包括任務宣言(Mission Statement)、願景(Vision Statement)及作業價值(Operating Values)三項；第二部分是「策略計畫(Strategic Plan)」，共分為「目標(Goals)」、「目的(Objectives)」、「行動計畫(Action Plans)」三個層次，目標共有五項，每一項目標各有一至七不等的項目，每一個目的又各有數項行動計畫，行動計畫以表格呈現，包括步驟、承辦人（主辦、支援、參與）及期程等項目。(註 30)

(六) 皇后區公共圖書館

該館的策略計畫包括「任務 (Mission Statement)」、「願景 (Vision Values)」、「策略方向 (Strategic Directions)」、「策略 (Strategies)」，四個層次，策略方向共有四項，每一個方向各有一至九項不等的策略。(註 31)

(七) 王子喬治郡紀念圖書館

該館的長期計畫包括「任務 (Mission Statement)」、「目標 (Goals)」、「目的 (Objectives)」、「活動/策略 (Activities/Strategies)」，目標共有六項，每一項目標各有數項目的，每一個目的各有數項活動/策略來達成。(註 32)

(八) 溫哥華公共圖書館

該館的策略計畫包括「願景 (Vision)」、「任務 (Mission)」、「價值 (We Value)」及「策略目標 (Strategic Intent)」、「策略 (Strategies)」，策略部分共分「使用者

(Users)」、「館藏 (Collections)」、「服務 (Services)」、「技術/利用 (Technology/Access)」、「次結構 (Infrastructure)」、「工作人員/訓練 (Staffing/Training)」、「溝通 (Communications)」、「經費/夥伴 (Funding/Partnerships)」等八項，每一項先列出策略目標，再臚列各項策略。(註 33)

(九) 赫爾辛基市立圖書館

該館的計畫分為「任務 (Mission)」、「策略 (Strategies)」、「重要目標 (Key Goals)」、「價值 (Values)」等四項，策略又分為五種，包括「驅動策略 (Steering Strategy)」、「服務策略 (Service Strategy)」、「人員策略 (Staff Strategy)」、「國際化策略 (the Strategy Internationalism)」、「資訊策略 (Information Strategy)」等五種。(註 34)

在策略計畫架構中，最高指導原則包含該單位的願景、任務及價值三部分的圖書館有馬利蘭州蒙郡公共圖書館(註 35)、芝加哥公共圖書館(註 36)及溫哥華公共圖書館(註 37)等；其餘的公共圖書館，有的祇列出願景與任務，如皇后區公共圖書館(註 38)，有的祇列出任務與價值，如加州舊金山公共圖書館(註 39)及赫爾辛基市立圖書館(註 40)；而祇列出任務一項者，有巴爾的摩郡公共圖書館(註 41)及王子喬治郡紀念圖書館(註 42)；另外，聖荷西公共圖書館祇列出該館的願景(註 43)。

在策略計畫部分，有的圖書館分為方向、目標及計畫三部分，如馬利蘭州蒙郡公共圖書館(註 44)；有的圖書館分為方向及策略二部分，如舊金山公共圖書館(註 45)及皇后區公共圖書館(註 46)；有的圖書館分為目標、目的及行動計畫三部分，如芝加哥公共圖書館(註 47)及王子喬治郡紀念圖書館(註 48)；有的圖書館分為策略目標及策略，如溫哥華公共圖書館(註 49)及赫爾辛基市立圖書館(註 50)；有的分為目標及目的，如巴爾的摩公共圖書館(註 51)。

第四節 結語

策略規劃是決定機構的主要目標，以及此後獲取、使用及分配資源的基本政策和策略，並透過有組織的回饋系統，評量政策的結果與預測結果，以達成機構目標的過程。歐美各國公共圖書館已有多年實施策略規劃的經驗，定期檢討圖書

館現實環境、各項資源及條件，針對地區特性、民眾需求及圖書館發展目標，訂定圖書館願景、任務、價值、策略目的，以及達成每項策略目的的策略性作法，成效卓著，對圖書館的發展及業務推動助益頗大。

規劃是一套複雜、費時、動態及繼續不斷的作業過程，由於經濟的不穩定及社會環境的快速變遷，更增加此一過程的複雜性，同時，更因在編製計畫的過程中，加重了工作人員的業務負擔，因而，很多管理人員反對進行規劃工作。然規劃對圖書館而言，不僅是一種管理工具，重要的是在實施過程中，使全館同仁產生共識，以積極的態度不斷參與，透過意見的交換溝通，全體同仁共同努力，增進圖書館經營管理的效能與效率。

規劃工作的最重要理由，即是避免某些不確定的傾向和變化，集中注意力於明確規定的目的，取得經濟上的效用以及便於對機構的控制，因此，除了圖書館館長的支持與推動外，應從高階主管建立觀念，並貫徹至圖書館的政策、程序、設計和方案中，而且在規劃的過程中，應有各部門工作人員及民眾的參與，以獲得共識，將規劃的結果作為全館一致的行動方針及指南。

過去，我國的公共圖書館少有進行中長期規劃及策略規劃者，在館務的運作及發展上，未有一明確的依循方向，在面對快速變遷的社會，影響圖書館經營管理的各種不可預測的變數愈來愈多，而且圖書館本身的資源亦因經濟不景氣而愈來愈少的情況下，圖書館勢必要改變其經營管理方式，圖書館為求本身工作與服務的效率與效能，因應新資訊社會的需要，應積極求變求新，以一套符合時代潮流及具有前瞻性的經營管理方式推動業務，才能充分發揮其功能及所擔負的角色與任務。歐美公共圖書館的策略規劃經驗，值得國內公共圖書館學習。

附註

- 註 1 尹德宇,「全面品質管理與策略規劃之關聯性—從 HP 的全面品質管理談起」
量測資訊 49 期 (85 年 5 月): 頁 5。
- 註 2 司徒達賢、李仁芳、吳思華等編著, 企業概論 (台北縣蘆洲鄉: 國立空中
大學, 民 74 年) 頁 554。
- 註 3 同前註。
- 註 4 同註 2, 頁 554-555。
- 註 5 同註 2, 頁 561。
- 註 6 盧秀菊,「圖書館之策略規劃」資訊傳播與圖書館學 2 卷 2 期(1995 年 12
月), 頁 31。
- 註 7 同註 2, 頁 561-563。
- 註 8 同註 6, 頁 32。
- 註 9 盧秀菊,「圖書館規劃」教育資料與圖書館學 33 卷 2 期(1995 年), 頁 85-87。
- 註 10 Ethel Himmel and Willaim James Wilson, Planning for Results: A Public
Library Transformation Process(Chicago: American Library Association, 1998),
p.11-50.
- 註 11 同註 6, 頁 34。
- 註 12 San Francisco Public Library, San Francisco Public Library Strategic Plan
2000-2003: Draft (San Francisco, CA: San Francisco Public Library, 10/22/99).
P.1.
- 註 13 Prepared by Providence Associates Inc. Consultant Team: Richard L. Waters,
Ethel E. Himmel and William J. Wilson, Prince George's County Memorial
Library System Long-Range Plan 1995-2000(Prince George's County Memorial
Library System, Nov. 1994),p.6
- 註 14 同註 13, 頁 24。
- 註 15 同註 13, 頁 22-23.
- 註 16 Chicago Public Library Strategic Design Team, Five Year Strategic
Plan(Chicago, IL., Chicago Public Library, Feb. 28, 1995), p.17.
- 註 17 Maija Berndtson, Management Self-Assessment.(Helsinki: Bertelsmann Foundation
Publishers, 1999), p.13.

- 註 18 San Jose Public Library, San Jose Public Library Master Plan on the Way to 2020(San Jose, CA: San Jose Public Library , Spring 1998), p.3-5.
- 註 19 同註 16，頁 15-23。
- 註 20 「Strick Corp.」民 91 年 1 月 28 日上網檢索，網址：
<http://www.caltiney.com/home3.html>
- 註 21 丘昌泰，「破除績效管理的幾項迷思」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料（台北市公務人員訓練中心，民 90 年 6 月 14 日），頁 41。
- 註 22 同前註。
- 註 23 同註 21。
- 註 24 同註 21。
- 註 25 Department of Public Libraries, Montgomery County Government, Creating a Vision for the Future: Strategic Plan for Public Libraries in Montgomery County, MD FY 1996-2001(Rockville, Maryland: Montgomery County Department of Public Libraries, 1995), p.1-28.
- 註 26 Jane S. Eickhoff, Strategic Plan V: Balancing Tradition Technology. (Towson, MD.: Baltimore County Public Library, 1999), p.10-13.
- 註 27 同註 12，頁 6-20。
- 註 28 同註 18，頁 V-X。
- 註 29 Created by the Youth Services Librarians of San Jose Public Library
Cornelia Van Aken-Sanks, Youth Services Coordinator, Serving San Jose's Youth: A Strategic Plan(San Jose, CA: San Jose Public Library, September 1, 1999), p.2-10.
- 註 30 同註 16，頁 7-13。
- 註 31 “About Us—Mission Statement, Queens Borough Public Library”
<http://www.queenslibrary.org/about/mission.asp> , p.1-2
- 註 32 同註 13，頁 8-11。
- 註 33 Vancouver Public Library, Strategic Plan 2000-2003(Vancouver, Canada: Vancouver Public Library, 1999)
<http://www.vpl.vancouver.bc.ca/pdfs/stratplan2k.pdf> p.3-11.
- 註 34 同註 17，頁 12-14。
- 註 35 同註 25，p.1
- 註 36 同註 16，頁 7-13。
- 註 37 同註 33。

- 註 38 同註 31，p.1。
- 註 39 同註 12，頁 6。
- 註 40 同註 17，頁 12-14。
- 註 41 同註 26，頁 10-12。
- 註 42 同註 13，頁 8。
- 註 43 同註 18，頁 p.v。
- 註 44 同註 25，頁 4-5。
- 註 45 同註 12，頁 7。
- 註 46 同註 31，頁 1-2。
- 註 47 同註 16，頁 26-62。
- 註 48 同註 13，頁 8。
- 註 49 同註 33。
- 註 50 同註 17，頁 38-42, 47-54。
- 註 51 同註 26，頁 12-13。

第五章 公共圖書館的兒童服務

第一節 推動兒童閱讀風氣奠定全民終身學習基礎

一、從社會閱讀風氣看兒童閱讀的重要性

(一) 兒童閱讀的重要性

現代人的生活彩多姿，可供選擇的娛樂也非常多樣化，尤其是進入資訊時代後，閱讀方面也有很大的變化。閱讀對象已不限於書籍，打開電腦，也有許多資訊可供閱讀。兒童們往電腦前一坐，手中的滑鼠就可以帶領他們「上窮碧落下黃泉」。栩栩如生的畫面，加上聲光的效果，往往讓兒童一坐數小時而不知疲倦。電腦科技的一日千里，的確為人類生活帶來極大的變革，但另一方面也帶來一些不好的影響。例如：兒童的活動空間縮小，身心較少舒展，近視加深，骨骼發育不良等等。因此應該讓兒童適度接觸電腦即可，至於知識的獲得、性靈的陶冶，還是多借重書籍的閱讀。(註 1) 兒童還需要從大量的閱讀中，充分吸收智慧，來作為知識的養份，才能充實並擁有健康的心靈，有足夠的力量，勇敢的面對成長過程中的艱難和挑戰，健康快樂的成長。(註 2)

習慣的養成愈早愈好，只有讓兒童親身體驗，親自發覺到閱讀的樂趣，他才會重視閱讀，而且終身與書為伴。在這一個階段中，我們主要的目的，不但要擴展兒童的閱讀經驗，訓練兒童各種閱讀的反應，還要鼓勵兒童將閱讀的程度不斷加深，而且持續保持。

零到六歲也是人的一生中，大腦生長最迅速的時期。每當兒童對某一刺激有反應時，他的腦子就會將經驗儲存下來；反之，若是缺少刺激而未得到練習的機會，又幼兒在這方面的學習就無法得到開展。這也是許多研究支持幼兒學習閱讀的主要原因，因為錯過了這個機會，要孩子再去培養閱讀的習慣，必定是事倍功半。(註 3)

六歲到十二歲，是人的一生中成長最快速的時期。在這幾年裡，兒童必須學習許多常識，必須培養嗜好，必須學習獨立，必須學習待人處世，必須學習分辨是非...，是的，因為這是一個很重要很重要的階段，是奠定日後成敗的基礎。(註 4)根據有關「兒童閱讀」的研究發現：六歲到十二歲是閱讀的豐沛期，他們就像一

塊海綿，遇水即吸；不限題材，不拘類別，凡是新鮮的、有趣的，他們都喜歡，特別是能夠表現人生種種考驗的故事，更能夠滿足他們。(註 5)

引導兒童，學習和書本親近，學習進行閱讀。當一個兒童接受了怎樣進行閱讀的訓練以後，經過一段學習閱讀的過程，慢慢的從中發現了閱讀的樂趣，兒童內心自動自發的鍵鈕被按動了。他會自己渴望能不斷充實，他的好奇心和求知慾會引導他，主動和書本親近，學習把書當成終身的伴侶。

(二) 一般民眾的閱讀習慣

大部分先進國家均有完整統計數字顯示其國人讀書風氣，而我國尚無如此之統計資料，縱有官方資料或民間研究，亦屬片面調查，無法全面瞭解民眾閱讀習慣。為能反應現今台灣地區民眾的閱讀風氣，本文只能從二份研究報告略窺一二，包括「中華民國八十八年 1999 台灣圖書出版市場研究報告」及「台灣地區兒童閱讀興趣調查研究」。

根據「中華民國八十八年台灣圖書出版市場研究報告」，台灣地區民眾的閱讀習慣、購書習慣、金額及類別如下：

1. 閱讀習慣

每天看書的人占 35.7%，偶爾看的占 19.4%，一週三四次者占 16.9%，一週一兩次者占 14.9%，一週五六次者占 8.4%，很少看者占 4.7%。(註 6)

2. 購書習慣

民眾購買書籍的間隔時間，超過一個月以上才購買一次者最多，占 39.4% 多久購買一次書籍，半年至一年才購買一次的占 33.2%，一個月內購買一次者占 13.9%，一個月內購買多次者占 9.6%。隨著年齡的增加，買書的頻率也越低，半年至一年才購買一次的比率也增加。(註 7)

3. 購書金額

平均每人每年購書十一本，平均花費兩千五百八十元。購買力最強的為二十到三十歲，隨著年齡層增加，買書頻率也越低，五十歲以上人口購書比率僅約 30%。(註 8)

4. 購書類別

民眾最近一次購買書籍的類別，以教科書的比例最高，10-19 歲購買教科書占 75.2%，30-39 歲購買教科書占 36.2%，40-49 歲購買教科書占 42.5%，此三

個年齡層購買教科書的比例在各類書籍中都是最高，而 20-29 歲購買書籍的類別雖以文學類最高(占 34.2%)，但教科書的比例僅次之(占 28.1%)。由此顯示，民眾為自己或為子女選購學習用參考書籍占大多數。(註 9)

上述統計資料顯示，每天看書的民眾不及半數，且每半年至一年才購買一次書籍的民眾也高達三成以上；雖然平均每人每年購書 11 本，惟購書的類別以教科書占很高的比例，顯見台灣地區的讀書風氣仍有待提昇。依據邱天助先生在其所著「讀書會專業手冊」一書，提及「據亞洲週刊的報導，日本人每年每人閱讀 28 本書，台灣每年每人平均書籍的閱 2 點 6 本」，(註 10)；另外，台東師院林文寶所長在「台灣地區兒童閱讀興趣研究」之研究報告中則指出「荷蘭每人每年平均閱讀 7 本書」(註 11)，所引二份資料雖較舊，但仍可看出台灣民眾閱讀風氣遠落後於先進國家。

國人閱讀習慣並不理想，致力推動成人閱讀風氣外，培養兒童的閱讀習慣，是建立學習型社會的基礎工作。人的一生中，早期閱讀的質與量，對日後閱讀的型態有著形成性的關鍵，因此兒童期的閱讀就相對的重要，而兒童從書中所獲得的，不僅是資訊的傳達，更重要的是在閱讀過程中，一種深層思考、注意力集中的歷程，而這也是聲光閱讀不能取代紙本閱讀的重要功能。(註 12)

(三) 兒童的閱讀習慣

根據文建會委託台東師院兒童文學研究所進行的全台灣地區的調查，結果顯示：

1. 兒童休閒活動類型及時間

兒童在課餘時間喜歡從事的各項休閒活動之比率，最高為看電視(73.4%)，其次，依序為遊戲、聊天(63.1%)，看課外書(49.5%)，打電動(49.3%)，體育活動(47.5%)，聽音樂(47.2%)，做功課(45.8%)，休息睡覺(31.2%)，學習才藝(28.7%)，上網(24.5%)，而看報章雜誌(14.1%)最低。至於兒童實際從事的各項活動時間，除休息睡覺外，以看電視的時間居多(平均 3.13)，做功課居次(2.78)，看報紙雜誌的只有 36.3%；看課外書超過一小時的只有 16.3%，與打電動超過一小時的(16.3%)相等。(註 13)

2. 書報訂閱

兒童家中沒訂報紙比率高達 37.4%，沒訂雜誌的比率更是高達 62.6%。(註 14)

3.兒童閱讀資訊獲得

兒童閱讀的課外書主要來源，以父母購買比率最高(71.2%)，其次是向圖書館借閱(44.3%)；兒童得知書籍資訊的管道，以書店的比率最高(52.8%)，父母告知次之(51.4%)。(註 15)

4.兒童閱讀興趣

孩子們喜歡讀的圖書大都不是出版社獲獎圖書以及兒童文學研究者讚賞的好書。中小年級最喜愛的讀物皆為日本卡通和偵探小說。

兒童最喜歡閱讀的是笑話(均數 4.44)，其次是謎語(4.25)、冒險故事(4.11)、漫畫(3.98)、童話(3.93)。(註 16)

由上列統計資料顯示，學童喜歡看課外書的比例不低，但是真正實踐看課外書超過一小時的比例則偏低，在馮秋萍的「台灣地區國小五、六年級兒童課外閱讀行為研究」中亦發現，兒童喜歡閱讀課外讀物，但實際進行的時間卻是各項休閒活動中較低的，且進行的時機多半是在其他各項活動間，較短的空隙時間(註 17)，另外學童家中訂閱報紙、雜誌的比率偏低。看電視、打電動、玩遊戲等活動在兒童的課餘時間仍占非常高的比率。

兒童閱讀興趣的差異往往視年齡與性別而定，但是普遍來看，兒童喜歡閱讀輕鬆讀物，如笑話、謎語、漫畫的比率偏高，而知識性及文學性讀物的閱讀比率較低，所以如何引導兒童閱讀知識性及文學性讀物，並提昇其閱讀能力，是值得我們思考及重視的課題。

兒童閱讀課外書主要來源來自父母者偏高，其次為向圖書館借閱，依據馮秋萍的研究結果，兒童獲得課外閱讀相關資訊的主要來源亦是老師、父母等長輩的推薦或建議。(註 18)顯見其閱讀受父母親影響最大。

(四) 兒童利用圖書館的情況

1.市民辦證人數

民眾利用圖書館的情況，亦是反映閱讀風氣的指標之一。根據北市圖的電腦統計資料，目前該館截至 91 年 7 月 31 日止，發出的借書證已有 1,364,597 張，(註 19)因北市圖核發借書證並不限於設籍臺北市者，所以若扣除設籍臺北市以外地區

的辦證者人數來計算(註 20)，台北市市民辦證人口占台北市總人口(2,635,678 人)的 48%。

2.兒童辦證人數

臺北市 14 歲以下的設籍人口數為 539,510 人(註 21)，其中已申請臺北市立圖書館借書證的人數為 138,610 人(註 22)，占 14 歲以下人口數的 25.69%；其中 7-12 歲的臺北學齡兒童為 191639 人(註 23)，辦證人數為 82,264 人(註 24)，占 42.92%。

3.兒童讀物外借冊數

民國 88 年 1 月至 88 年 12 月兒童讀物外借冊數為例，總計為 1,076,235 冊(註 25)。

從上列統計數字，市民辦證人數占臺北市人口的 48%；14 歲以下兒童的辦證人數占 14 歲以下全部兒童的 25.69%，國小學齡兒童辦證人數則占其人口數的 42.92%。顯示兒童利用圖書館的習慣仍有待加強。而兒童讀物的年借閱冊數雖達 1,076,235 冊，若以 14 歲以下辦證人數計算，平均每人每年從圖書館借書 7.7 冊；但以全部 14 歲以下兒童人口計算，每人每年祇借閱圖書館 1.9 冊，這樣的數字似乎嫌少。兒童對兒童讀物的消化非常迅速，往往一天即可閱讀多本，兒童讀物的出版量及兒童圖書館館藏的複本書都應增加，以滿足兒童的閱讀需求。

一般而言，圖書館利用情形，城鄉差距很大，以臺北市的情形來看，兒童利用圖書館的情形尚且不理想，更論其他縣市，尤其城鄉差異更大。臺北市的公共圖書館包括台北市立圖書館、國立中央圖書館台灣分館、行天宮圖書館等，而臺北市立圖書館除總館外，有三十九所分館及十二所民眾閱覽室，兒童就近利用圖書館的機會非常多，相較於其他縣市、鄉鎮，居住臺北市的兒童有很多的機會利用圖書館及參加閱讀活動，閱讀人口及圖書館利用人口在近年來雖已成長很多，但仍未臻理想，距學習型社會的理想，差距甚遠。總而言之，在教育部、文建會、臺北市政府大力推動兒童閱讀、北市圖舉辦各種兒童閱讀推動活動，以及許多民間力量投入的情況下，閱讀風氣仍然有很大的努力空間。根據一份正在進行中的研究資料顯示，學童未申請借書證的原因，包括爸媽沒空、爸媽不讓我申請、爸媽怕我掉了、沒有時間借書、住家距離太遠、不常看書、不想辦等等，但也有學童表示用爸媽的借書證、在館內看完不需借出(註 26)。可見，家長閱讀及利用圖書館的觀念和習慣，是影響兒童閱讀及利用圖書館的重要因素，因此，公共圖書館宜深思，如何透過家庭來引導兒童閱讀習慣的養成，並推動成人的讀書習慣及親

子共讀、家庭讀書會等活動，以改善兒童閱讀風氣。

（五）電子媒體對兒童閱讀的影響

在無可抗拒的時代媒體蓬勃發展的巨浪下，電子書及跨國資訊網逐漸成為新時代主要象徵的「新閱讀時代」趨勢即將來臨，我們不禁要重新思考，聲光媒體帶給我們震撼性、革命性的轉變時，對於兒童的閱讀行為是否有顯著的改變？其正面和負面影響為何？

許多研究者指出多媒體電子童書提供多項閱讀優點，例如友善的使用介面，使兒童自如地進行閱讀活動；原本靜態的文字因多媒體效果而鮮活豐富起來；隱藏於物件內的動畫、聲光為閱讀增添探索的樂趣；人機互動模式允許兒童實際參與進而更能投入閱讀活動。(註 27)由於這些優點，其正面的影響包括指兒童可藉電視、電子媒體之聲光、圖像、活動等傳播媒介的運用，將學習理論以事實具象的媒體展示，較易引發兒童作事實與理論的連結；圖像式、活動式的立體空間展示，較易激發兒童的學習興趣，加強印象；突破平面式思考模式，以啓迪思想，開發心置；電子媒體利用聲光、色彩、圖像將形式、時空挪移之後，以具象方式代替抽象思考，較易被兒童接受、感知，以生動活潑的方式提高理解能力，增強記憶；聲光媒體不斷傳輸新的資訊，使得兒童在接觸、閱讀媒體的過程中，無形地、不斷地快速吸收新知。但是，多媒體電子童書也帶給兒童相當多的負面影響，包括電子媒體所展現的聲光、圖像世界，讓兒童由圖像、聲光等具象事物中學習，而減損、降低抽象思考的連接；電子媒體所呈現的立體圖像閱讀，將使兒童文字思考能力降低，而缺乏文字的敏銳度；電子媒體所展現的立體圖像、聲光，將使兒童想像力降低，而循著固定模式思考；再者，兒童沉溺於聲光不可救拔時，亦將隨著固定模式發展出人物認知取向的偏差。(註 28)

出版市場上的電子童書不斷增多，公共圖書館兒童部門的電子童書亦將逐漸增加，除了相關的閱覽外借問題外，我們必須正視電子媒體對兒童閱讀行為所產生的影響，如何設計適當的閱讀指導方式，運用電子媒體的特性，並教導兒童選擇性地閱讀電子資訊，揀選知識類的內容閱讀與學習，才不會被電子媒體役使，而忘卻了人類本有的創造性、多元性思維。(註 29)

二、外國推廣兒童閱讀的作法

先進國家在倡導兒童閱讀風氣及培養民眾終身學習方面，因國情不同及政治社會經濟文化的發展程度亦有異，而各有不同的作法及特色，有些由政府主導，有些則由民間推動，藉由對這些國家閱讀風氣影響因素的瞭解，當有可足資借鏡之處。

(一) 日本鼓勵兒童閱讀的作法

圖書出版業在日本是高度發展的工業，根據 1988 年的日本出版年鑑，1987 年共出版現了 37,010 種新書，其中 9.7% 是兒童讀物，99.4% 的小學設立圖書館，98.8% 的國中設立圖書館。同時，日本兒童非常容易接近兒童讀物，途徑相當多，其書店超過二萬五千家，在都會區域，二、三百公尺就有一家書店，書店林立，買書容易。平裝書及雜誌更可方便的在超級市場、便利商店及車站售貨攤上買到。在都會區域更設立了很多可開車進入的新型態大型書店，開放時間長，停車位多。(註 30)

日本的父母親在推動兒童閱讀方面，扮演相當重要的角色，「給兒童好書」、「不看魔鬼雜誌，不買魔鬼雜誌，不讀魔鬼雜誌」、「圖書館像郵筒一樣多」等等，都是由熱心的婦女所提倡的觀念。一項著名的草根性運動稱為「家庭圖書館(Home Libraries)」或「文學寶藏(Storehouses of Literature)」，由民間發起，並由義工運作。兒童讀物作家、編輯者將其私人收藏的高品質兒童讀物開放給鄰里社區的小朋友閱讀。家庭主婦、退休民眾建立小型家庭圖書館(註 31)。由於當時的圖書館設施貧乏，且功能極為不彰，加上出版社又滿是濫竽充數，所以，這些女性乃胼手胝足，靠著自己的力量，開始為兒童深耕出一塊屬於她們的閱讀園地，她們在很有限的條件下，一邊經營「家庭圖書館」，提倡不說教、以尊重兒童為前提的親子共讀，一邊呼籲社會，要促使政府大力興建圖書館。另外她們也帶動消費者，對當時的創作者、出版社、書店，發出疾呼，請他們廣為兒童開拓好書。各地婦女風起雲湧，紛紛響應。(註 32)從家庭圖書館發展為區域圖書館(area libraries)，民眾共同出資租用公有設施，每個區域圖書館各有其氣氛及風格。通常媽媽們帶著小孩在課餘之暇，到圖書館借書、參加說故事、畫圖、烹飪及製作洋娃娃活動。館藏大部分是捐贈的，從 300 至 1500 冊不等的區域圖書館對日本兒童閱讀助益很大。(註 33) 在 1980 年末年，約有 5000 到 6000 間此種類型圖書館。

除區域圖書館外，另有其他活動輔助兒童閱讀的推動，PTA Mothers' Library(Parents & Teachers Association Mothers' Library) 是一種輔助學校圖書館的圖書箱服務，尤其在都會區域。這項活動打破傳統上認為閱讀是浪費都會婦女時間的觀念，並且對促進兒童閱讀頗有成效。另一項成功的活動是 1960 年推出的「每日閱讀 20 分鐘」，鼓勵兒童每天大聲朗讀 20 分鐘，同時父母和孩子一起分享內容及想法(註 34)；緣起是日本的兒童文學工作者 十嶋，有感於戰後的日本兒童除了教科書、劣質的漫畫外，鮮少有機會閱讀其他的好書，於是便發起這項運動，希望大人每天最少能陪小孩閱讀 20 分鐘的書，此運動得到各地圖書館的配合，各界合作將當時的一些「惡書」逐出家中與館藏書架，並頻頻鼓勵親子閱讀好書，共享快樂的閱讀。結果這樣的運動，不僅帶動了日後「家庭圖書館」的發展，也扭轉了當時兒童把漫畫當成「主食」的情勢，並刺激了當時的圖書館員和出版者，使他們開始對自身的工作產生使命感。(註 35)另有一項鼓勵母親大聲對嬰幼兒朗讀的活動，以奠定其對閱讀的正面態度。日本的媽媽們在兒童閱讀的推動上，扮演非常重要的角色。(註 36) 在現代日本社會，兒童的教育及發展責任全賴母親，母親們推動大部分的閱讀推廣活動，而且是國民素養的重要推動者，那是閱讀習慣發展的最重要先決條件。日本的母親們期望選擇適合的兒童讀物，和孩子一起閱讀及討論。(註 37)

區域圖書館及父母親運動促進了公共圖書館提供兒童服務。日本公共圖書館設置兒童角或兒童部門，從 1961 年至 1986 年間成長了五倍。1986 年時，80%的公共圖書館設置兒童部門。諷刺的是，1980 年至 1990 年間，日本公共圖書館面臨了蕭條的情況，尤其兒童的使用率降低。因為日本兒童休閒時間減少，加上電視、錄影帶、影碟、電腦及漫畫、圖畫書等視覺性資料的吸引；而且課餘時間必須參加升學和才藝補習班，閱讀的時間自然減少，阻礙日本兒童閱讀，使得讀書運動停滯不前。(註 38)

(二) 美國公共圖書館暑期閱讀活動的辦理

美國公共圖書館提供的兒童服務對兒童閱讀風氣的促進，貢獻良多。自 1890 年代開始提供兒童服務以來，公共圖書館陸續推出各種激發兒童閱讀興趣及培養兒童閱讀習慣的閱讀推廣活動，如說故事時間、閱讀俱樂部及學前時間。其中，兒童暑期閱讀活動是對兒童學習最具影響的活動，無論從兒童閱讀圖書的量，閱

讀的時間，或利用圖書館的行為來衡量，指導兒童在暑假作有系統的閱讀，確能增進其閱讀興趣及提昇其閱讀能力。

美國伊利諾州的兒童圖書館早在 1976 年便開始策劃全州性的兒童暑期閱讀活動，至 1985 年間全州性活動已頗具成效。伊州圖書館協會兒童圖書館服務部門先後編印系列活動資料，供伊州及外州兒童圖書館員參考利用；且自 1982 年開始，每年的暑期活動都訂定主題，並與商界合作，大量編印活動手冊、海報、記錄表、獎狀、書籤及小徽章等推廣資料，效果相當好。

全州性的暑期活動的統一策劃可以省錢、省力，並設計水準劃一的活動；更能製作美觀、專業化的推廣資料，大量分發各公共圖書館、學校圖書館，節省個別的兒童圖書館每年為了設計暑期活動所耗費的人力、物力。對兒童圖書館員而言，更減輕了他們的工作量。(註 39)

伊州圖書館協會在 1985 年曾對其他 49 州的州立圖書館進行問卷調查，在回收的 31 份問卷調查結果顯示，有 20 州舉辦全州性的暑期閱讀活動。(註 40) 以加州而言，在 1985 年該州的公共圖書館有 62.9%參與暑期閱讀活動，而密西根州在當年亦有 76%的公共圖書館共同舉辦暑期閱讀活動。(註 41)

美國各州州政府及圖書館界都相當肯定這項在暑假期間有大量的兒童參與的閱讀活動，其辦理成效良好的原因大致有三方面：1.為社區提供好品質的閱讀資料；2 讓兒童在輕鬆愉快的氣氛下閱讀；.3.鼓勵家長支持及協助孩子閱讀。(註 42)

(三) 斯堪地那維亞國家推動民眾閱讀的作法

瑞典、丹麥、挪威、冰島和芬蘭等北歐五國，其人民在血緣上接近，歷史、文化與語言都有許多相通之處，立法、社會和宗教等方面亦有許多共同點，因此，在政治、經濟、文化方面的合作很密切。(註 43)北歐公共圖書館事業在世界上是高水準的，主要原因包括：(1)重視公共圖書館立法；(2)有良好的閱讀傳統，不乏世界級知名作家；(3)重視社會福利事業，把圖書館事業看作是福利事業的一部分；(4)重視教育，認為公共圖書館是教育的必要輔助系統；(5)作為文化的象徵，公共圖書館一般由各個社區負責，公共圖書館是社區文化中心。公共圖書館隨人口成長快速增加，大部分的城市都有公共圖書館的設置，公共圖書館做了很多推廣圖書及閱讀的事情。(註 44)

北歐五國的成人識字率幾乎達到百分之百，說故事的傳統延續非常長一段時

間。但閱讀素養直到 1600 年代仍未普及，到了十七世紀初，閱讀素養的大幅提升，大部分是因為教堂要求教友要能閱讀經書。另外，有趣的是政府在 1620 年曾立法，規定民眾必須具備閱讀能力，才能接受聖禮或取得結婚執照，此舉提高了婦女的素養程度。(註 45)

宗教改革家馬丁路德鼓勵家庭朗讀書籍的提議，快速在社會各階層蔓延。通常全家人聚集在一起，由一家之主為家人朗讀圖書。朗讀書報雜誌中的故事，不僅是宗教性聚會的活動，在家庭及朋友聚會中亦非常普遍，成為中上層社會的一種重要活動。(註 46)

挪威政府為鼓勵本土創作，並保障圖書出版業，凡本土作家創作的成人圖書，政府每本購買一千冊，本土作家創作的兒童讀物，政府則購買一千四百冊。公共圖書館及學校圖書館大量購買兒童讀物，亦是挪威兒童圖書蓬勃發展的重要因素。(註 47)

瑞典兒童投注很多時間在文化活動上，如閱讀書籍、彈奏樂器、唱歌、到戲劇院、拜訪博物館、畫圖、演戲、寫作等等。事實上，兒童花在文化活動上的時間較成人多。在許多家庭朗讀圖書給孩子聽是每天或每週例行的家庭活動，閱讀是孩子生活中非常重要的休閒活動。(註 48)

在瑞典，幾乎每一個鄉村都有讀書會，每天晚上，至少有一個讀書會在進行。吃過晚飯後，就是他們聚會討論的時間。他們學習的範圍很廣，幾乎包括生活上任何事物，從曼陀林(Mandolin)、製陶、法律，到伊莉莎白的悲劇。成員可能是退役軍人、家庭主婦、學者、僱主或同一車站內的員工。他們學習的目的在於避免孤單，但也在於改進生活品質，以及增進彼此的瞭解，(註 49)依據官方的統計，1990 年代瑞典全國有三十二萬五千個讀書會，二百九十萬成人參加，占全國六百萬成人人口的 48%，這種學習方式統合了瑞典的生活與文化，以小城鎮街坊鄰居面對面交談的形式，發展而成的學習活動。(註 50)

在所有北歐國家中，十六歲以下兒童是圖書館的最經常使用者。公共圖書館借出的圖書中，大約有一半以上是兒童讀物，如果再加上學校圖書館的流通數量，事實上，兒童是圖書館最重要的使用者。(註 51)在芬蘭公共圖書館的圖書流通量持續增長，今日，大約百分之六十的民眾每年至少使用公共圖書館一次，且平均每人每年外借圖書館十六件，到圖書館十三次。這種公共圖書館圖書外借率高的情況，同樣在丹麥發生，而 50%的成人至少一個月使用一次圖書館。(註 52) 公共圖書館在芬蘭較為重要的原因，是其書價非常昂貴，幾乎是美國的 2.5 倍，瑞典的 1.8

倍，因此，民眾利用圖書館來滿足圖書資訊需求。(註 53) 在丹麥，學校圖書館系統於十六七世紀的快速發展，可能是造成公共圖書館流通率增加的原因，大約有百分之九十的兒童經常使用學校圖書館或公共圖書館，這種外借數字，顯示一個事實，即是圖書館使用及閱讀習慣的培養應在成型時期(兒童時期)奠定，以使其成爲終生的習慣。(註 54)

瑞典在 1979-1984 年間，曾由政府補助經費，支援 151 項公共圖書館和學校之間的計畫，以推廣兒童閱讀。對公共圖書館而言，閱讀推廣是希望讓兒童多與圖書接觸，並享受閱讀的樂趣；就學校的立場，則希望藉由推廣閱讀來提升兒童的閱讀能力，以有助於課程學習。雖然目的不同，但可藉由合作共同推動。(註 55)

三、我國推廣兒童閱讀風氣的概況

(一) 推動兒童閱讀的單位

近年來，在政府文教部門、專業學術單位及民間單位共同努力推動下，民眾的閱讀風氣及兒童的閱讀習慣已有顯著改善，這些共同推動的單位及其措施和作法，就記憶所及，略舉一二以爲介紹。

1. 政府文教部門

政府部門的推廣，在於政策的訂定、宣示，文教軟硬體設施的建設和充實，以及大型活動的舉辦，如行政院新聞局、文建會、教育部、台灣省政府教育廳等等。

2. 公共圖書館

公共圖書館的努力重點在於兒童圖書部門的設置、兒童讀物的充實、兒童閱讀推廣活動的舉辦及圖書館利用教育的實施等等，如國立中央圖書館台灣分館、台北市立圖書館、國立台中圖書館、高雄市立圖書館及各縣市文化中心。

3. 專業學術單位

專業學術單位的貢獻在於兒童文學和兒童閱讀的研究、專業書刊的編印、學術研討會的舉辦等等，如台東師院兒童文學研究所、中華民國兒童文學學會、台灣閱讀協會等等。

4. 民間單位

- (1)出版社：除努力提升兒童讀物出版的品質外，並發行書訊，傳布兒童圖書、兒童文學作家、插畫家相關訊息，以及舉辦閱讀推廣活動，兒童專業出版社如信誼、東方、親親、天衛、格林、智茂、台英社、青林、和英等等。
- (2)報社：報導兒童閱讀、兒童文學相關訊息，出版兒童讀物，舉辦兒童閱讀活動，如國語日報、民生報。
- (3)基金會：評選優良兒童讀物、獎勵創作、舉辦兒童讀書會及兒童閱讀推廣活動，成立說故事劇團，並舉辦兒童文學研習，如信誼基金會、毛毛蟲哲學基金會。
- (4)公益性社團：如天主教快樂兒童中心的說故事活動及觀摩，曾帶給社區兒童無數歡樂時光，對兒童閱讀、說故事的推動及人才的培育，值得記錄。

(二) 推廣兒童閱讀的方式

1. 兒童閱讀年的訂定

近年來，文建會致力於推動書香活動，希望能透過各種活動之推廣，淨化大眾，進而培養讀書風氣。從 1996 年，更推動「書香滿寶島」之文化植根工作計畫，更將讀書會的輔導列為主要工作，且宣示 2000 年訂為兒童閱讀年。(註 56)在文建會政策性宣示之下，相關文教部門及民間機構團體莫不積極參與和規劃閱讀活動，茲選擇一、二介紹。

(1) 文建會千禧兒童閱讀年系列活動

文建會特訂定公元 2000 年為「千禧兒童閱讀年」，希望結合公部門與民間力量，營造兒童閱讀的良好環境，協助兒童知識領域的擴展，為下一代的希望紮下根基。

在「書香滿寶島--千禧兒童閱讀年」工作中，文建會提供經費，委由出版社、公共圖書館、學會、學校分別辦理，除了辦理常態性「好書大家讀」、兒童圖書巡迴展、製播兒童電視、廣播節目外，並策劃下列活動：(註 57)

- 1)好書大家讀。
- 2)文化休閒列車—親子遊。
- 3)兒童閱讀興趣調查研究。
- 4)第五屆亞洲兒童文學大會。

- 5)台灣兒童文學一百評選暨研討會。
- 6)千禧兒童閱讀年—LOGO 徵選。
- 7)設立「兒童文化館」網站。
- 8)快樂讀好書，迎接 2000 兒童閱讀年—親子閱讀 GO! GO! GO!。
- 9)培訓故事媽媽種籽人才。
- 10)教師種籽人才誓師大會。
- 11)兒童閱讀護照。
- 12)民間文學歌謠觀摩競賽。
- 13)國際紀錄片—關懷兒童系列。
- 14)第四屆讀書會博覽會。

(2)臺北市 200 兒童閱讀年活動

由臺北市政府教育局主辦，日新國小等十三所國小協辦，新學友文教基金會承辦，活動主旨為迎接公元 2000 年新世紀，以寓教於樂的系列活動，宣誓「公元 2000 年為兒童閱讀年，協助學童儲備豐富的知識庫，以因應多元化新時代的考驗」，活動目標包括：A.全民活動，展現北市府團隊活力，B.培養兒童閱讀習慣，提倡社會閱讀風氣，C.鼓勵全民晨間閱讀，日漸式吸收新知，共同迎接 21 世紀大未來的挑戰，推動方式如下：(註 58)

- 1)10 分鐘晨間閱讀。
- 2)「200 兒童閱讀年網站」。
- 3)希望書香園：送書到災區。
- 4)閱讀年護照。
- 5)跳蚤書市。
- 6)導讀列車。
- 7)閱讀大使誓師大會。
- 8)市長校園走透透。
- 9)台北國際書展小書蟲劇場、兒童讀書俱樂部經驗交流。
- 10)2000 兒童閱讀年嘉年華會。

2.兒童文學創作獎的辦理

兒童文學創作獎項的設置，一方面可以鼓勵更多優秀本土文字及圖畫創作者，為小朋友創作；一方面增進優良兒童讀物的出版，滿足兒童的閱讀

需求。多年來，持續辦理的兒童文學獎對兒童文學的發展及兒童閱讀的推廣貢獻很多，茲臚列如次：(註 59)

- (1)台灣省兒童文學創作獎：台灣省政府教育廳主辦，省立台中圖書館承辦。
- (2)國語日報兒童文學牧笛獎：國語日報社主辦。
- (3)陳國政兒童文學獎：台灣英文雜誌公司主辦，中華民國兒童文學學會承辦。
- (4)信誼幼兒文學獎：信誼基金會主辦。
- (5)九歌現代兒童文學獎：九歌文教基金會主辦。
- (6)楊喚兒童文學獎：親親文化事業公司贊助，楊喚兒童文學會主辦。
- (7)中華兒童文學獎：彥棻文教基金會主辦，中華民國兒童文學學會承辦。

3.優良兒童讀物的評選

優良兒童讀物評選是推廣兒童文學，鼓勵出版社出版好書，刺激作家、插畫家多創作好書，並促進好書流通，家長、老師多買好書，兒童多閱讀好書，近年來，辦理著有成效的評選活動如下：

(1)中小學生優良課外讀物暨小太陽獎

行政院新聞局自民國七十二年開始，每年均舉辦「中小學生優良課外讀物」推介評選活動，目的在鼓勵出版業者提高中、小學生課外讀物的品質，以擴展青少年知識領域，並維護學生身心健康。由專家學者作家、畫家組成的評選委員會，分圖畫故事類、科學類、人文類、文學語文類、叢書工具類、漫畫類、雜誌類等組別，嚴格審評。為擴大活動效果，新聞局每年並印製推介書目，提供各中小學校、圖書館及社會大眾，作為選購好書的參考。此外，為進一步提升出版業界的榮譽感，以及鼓勵國人原創性圖文作品，自民國八十五年起，更設置了「小太陽獎」，分別對出版公司及創作者予以獎勵。迄今，中小學生優良課外讀物推介評選已辦理十九屆，小太陽獎已辦理六屆。(註 60)

(2)好書大家讀

「好書大家讀」是在民國八十年由民生報發起，與中華民國兒童文學學會共同創辦的一項文化推廣活動，主旨是鼓勵優良少年兒童讀物的出版與寫作、提供圖書出版新資訊、建立優良少年兒童圖書評鑑制度、提

倡讀書風氣，並為家庭、學校、社會搭建一座相互溝通的讀書橋樑。評選方式在前兩年，是以每兩個月為一梯次，第四年改以每季評選一次，自第五年開始則改為四個月評選一次，邀請出版社提供當月新書參加評選，由學者專家擔任評委，分三階段評審票選文學、綜合類、圖畫書類、科學類等各類好書，每年並評選出「年度最佳少年兒童讀物」，是目前規模最完整、評鑑制度最嚴謹的少年、兒童讀物評選活動。同時每年皆精心製作一冊「好書指南」，內容包括全年度的優良讀物。分齡分類介紹，為兒童、家長、學校、圖書館提供好書資訊。目前該項活動由文建會提供經費，由民生報、國語日報、台北市立圖書館、幼獅少年、漢聲電台共同辦理，並自公元 2000 年開始由北市圖承辦徵件及評選作業。(註 61) 為推廣入選好書，北市圖自 87 年開始，於得獎名單公布後，在總館及四十所分館同時展出獲選圖書，89 年度並邀全省各縣市文化中心參加展出，共同推廣。91 年度並將歷年來獲選好書書目資料、評審推介及書影，製作成光碟，提供便捷之查詢。

(3)聯合報讀書人最佳童書

由童書出版業者推薦年度參選書，並彙整媒體童書資訊及「讀書人」每月底童書專評上榜好書，經過初審汰選過濾，挑選出決選書單，再由決審委員評比，每年選出繪本類五本、讀物類五本。(註 62)

(4)中國時報開卷好書獎最佳青少年圖書、最佳童書

開卷十大好書已有十一年歷史，每年經過三階段評選，第一階段評選「一周好書榜」，第二階段評選由各專業領域的多位學者進行多場評選會議，提出複選名單，進行第三階段的決選。該獎項共分十大好書、最佳青少年圖書及最佳童書。其中，最佳青少年圖書及最佳童書乃以青少年及兒童為中心，挑選當年度最具代表性、最值得推薦的書，並考量其對出版界具提升之啓示；而且內容方面具啓發性、創意、圖文俱佳。(註 63)

(5)台灣(1945-1998)兒童文學 100

本項活動由文建會主辦，台東師院兒童文學研究所承辦，該所於民國 88 研以問卷方式，函請台灣地區現行兒童文學民間團體會員、圖書館相關從業人員、教授兒童文學課程者，合計約 1250 人，票選文類共分故事、童話、小說、繪本、散文、兒歌、兒童詩、兒童戲劇、寓言、民間

故事十類，由承辦單位提供約二千本候選書目，票選的原則是以歷史發展為經，作家與作品為緯，且就熟悉及閱讀過的兒童文學作品進行票選，每種以不超過十本為原則，然後再由諮詢委員、評選委員共同就初選結果，逐本討論，依據量質不同，世代性、時代性，與同一世代、同一作者以一本等為原則，合計選出 102 本。評選書目由評選委員撰寫推荐理由，編印成冊，作為本土兒童文學的好書指南。(註 64)

4.兒童圖書館的設立

兒童圖書館是為少年兒童蒐集、保存、傳播和利用圖書資料的教育、文化、資訊及休閒機構，擔負人類終生學習的基礎工作，在各種類型圖書館中，兒童圖書館是人一生最早接觸的圖書館，因此，它將是兒童將來在一生的各階段是否有效利用圖書館的關鍵。台灣地區兒童圖書館的設置包括隸屬於各級政府的公共圖書館，如國立台中圖書館暨分館、國立中央圖書館台灣分館、台北市立圖書館暨分館、高雄市立圖書館暨分館、23 所縣市立文化局圖書館及三百餘所鄉鎮圖書館，其名稱有兒童室、兒童館、兒童閱覽室、兒童圖書室等等；私人設置者，如國語日報文化中心圖書館、信誼基金會幼兒圖書館、行天宮圖書館兒童及宗教部分分館、私立元智兒童圖書館、宜蘭扶輪社兒童圖書館、新竹華婉兒童圖書館；另外，2 千五百餘所小學圖書館亦是推動兒童閱讀及圖書資訊利用的重要單位。(註 65)

5.兒童讀書會的成立

台灣這幾年來，兒童讀書會逐漸蓬勃發展，推動兒童讀書會的意義不在於閱讀興趣的培養與閱讀風氣的養成，更希望能夠藉由讀書會，引導孩子閱讀、思考與討論的能力，進而讓孩子學會理性溝通、清楚表達，學會以開放的精神去尊重不同的聲音，學習民主社會的生活涵養，並能夠培養自省的能力。(註 66)

(1)一般社區兒童讀書會

近幾年來，為了推動兒童讀書風氣，許多民間非營利性公益團體及志工，也積極加入閱讀服務的行列，比如在社區成立兒童讀書會，許多社區故事媽媽為社區孩童說故事，在社區推動募書、送書，以及徵選好書活動，在政府人力、財力都不足的情況下，他們的貢獻不僅有目共睹，

且值得肯定、讚揚。(註 67)，根據調查，台灣地區目前的社區讀書會有玉田里社區兒童讀書會、小太陽兒童讀書會、紅蜻蜓兒童讀書會、小牛頓兒童讀書會、三重福社里小小讀書會、芎林鄉社區兒童讀書會、湖口十方小小讀書會、藤厝社區兒童讀書會、精忠社區兒童讀書會、南灣兒童讀書會、小荳荳兒童讀書會、新城兒童讀書會、至聖堂讀書會兒童班、妙雲講堂兒童讀書會、普門下鄉兒童讀書會等等。(註 68)

(2)公共圖書館兒童讀書會

北市圖為培養社區民眾的閱讀興趣與良好閱讀習慣，自民國七十六年開始推動台北市的讀書會，並在民生分館成立了我國公共圖書館的第一個讀書會「現代女性讀書會」。多年來，陸續在各分館及民眾閱覽室運作，目前已有五十餘個讀書會，依年齡、對象、主題、語文或職業別分別組成不同類型的讀書會，惟少有兒童讀書會的運作，乃因兒童讀書會的運作必須有帶領人引導。為使全民閱讀風氣根植於兒童，該館與毛毛虫兒童哲學基金會合作，於 88 年 4 至 7 月舉辦「兒童讀書會帶領人培訓」，課程包括「什麼是兒童讀書會」、「兒童讀物與圖書分類」、「如何引導孩子討論」、「兒童讀書會書籍的選擇」、「暖身活動與延伸活動的設計」、「兒童讀書會實務經驗及分享」、「兒童團體的經營」、「討論活動的設計」、「帶領人的事前準備」、「兒童讀書會實習」(註 69)，藉由兒童讀書會帶領人種籽人員的訓練，於各區圖書分館成立兒童讀書會，讓兒童能從小在活潑、愉快、創造、啟發的環境下，培養終生的閱讀興趣。北市圖目前持續辦理中的兒童讀書會相關活動包括：稻香、民生、大安、王貫英等分館兒童讀書會；總館、力行、西湖等分館親子讀書會；大同、長安、永春、萬華等分館兒童讀經班(註 70)。國立中央圖書館台灣分館亦曾舉辦「推動兒童讀書會種籽人員培訓班」，該館亦有兒童讀書會的運作；其他公共圖書館兒童讀書會，如國立台中圖書館小朋友讀書會、梧棲鎮圖書館兒童讀書會、員林鎮圖書館兒童讀書會、壯圍鄉圖書館幼兒讀經班、兒童讀經班、屏東市立文化中心兒童讀書會、高樹圖書館小小讀書會等等。(註 71)另外，為了因應政府推動全民英語能力提昇的政策，北市圖於 91 年 6 月招募了一批英語志工，參與英語讀書會的帶領。

(3)學校班級讀書會

國民小學成立之讀書會，其參加對象分別有老師、家長、學童三種，

其中以學童為對象的，目前所調查的資料顯示，包括西松國小童書讀書會、公館國小班級讀書會、五常國小班級讀書會、天母國小班級讀書會、新湖(國小)兒童讀書會、淡水國小兒童讀書會、文化國小兒童讀書會、振興國小兒童讀書會等等。(註 72)

為推動學校班級讀書會，天衛文化公司先後於高雄、苗栗、三峽、台北、宜蘭等地，舉辦班級讀書會研習營，並出版「不一樣的教室：如何推展『班級讀書會』」一書。(註 73)

6.書店的普及

西方出版業發達的國家，在各類型書店中，兒童書專賣店的比例往往是最高，以美國為例，自 1916 年第一家兒童書專賣店在波士頓創立後，現今至少發展出五百家，即使在一般綜合型書店中，兒童書區也占了舉足輕重的角色，例如最大的兩家連鎖書店「Barnes & Noble」及「Borders」除了以大坪數的面積陳列童書外，更是常態性的在每個週末舉辦活動。(註 74)

台灣童書的質與量近年有長足的進步，無論自製或從國外引進者，都有讓人眼睛一亮的感覺，然而兒童書店(或書區)的發展，卻遠不能和童書製作的精彩相提並論。童書專賣店不僅數量少，而且多半是苦苦經營，如親親兒童書城、國語日報社門市、信誼文教基金會門市(註 75)，幸賴綜合型書店設置童書專區來彌補這方面的不足，近年來，大型連鎖書店，如金石堂、新學友、誠品，及非連鎖書店的童書區，如東方出版社、三民書局門市，都頗具規模，且空間布置吸引人，營造舒適愉快氣氛，頗能讓大人和小孩流連忘返，對兒童閱讀的推廣亦有相當程度的貢獻。

7.兒童圖書目錄的編印及兒童讀物的展覽

兒童圖書展覽可促進民眾購買兒童讀物，增加民眾對兒童讀物出版狀況的瞭解，亦可推廣兒童讀物的流通，近一、二十年來，各級政府文教新聞部門、圖書館、學校、圖書出版事業單位不定期舉辦大小型規模的書展，對閱讀風氣的促進亦有相當成效。

兒童圖書目錄的編印，一方面可供瞭解兒童圖書出版概況，一方面可供圖書館、民眾選購圖書的參考，歷年來，政府、公共圖書館、學校和民間單位都有一些相關書目的編印，如信誼基金會「幼兒的 110 本好書」、台北市立圖書館「兒童好書書目」、國立中央圖書館台灣分館「全國兒童圖書

目錄彙編」、台灣閱讀協會「童書九九」、各圖書館館藏兒童圖書目錄及各種好書評選獲選圖書書目等等。

8.兒童閱讀相關網站的設置

- (1)「快樂讀好書」兒童閱讀網站：由信誼基金會設置，提供兒童閱讀相關資訊，介紹兒童書籍、童書及兒童繪本的作家與作品，另有幼兒出版資訊。(網址 <http://www.hsin-yi.org.tw/happyreading/>)
- (2)「中時兒童好好站」：由中國時報設置，其中有一個單元「小友圖書館」提供適合兒童閱讀的書籍介紹。(網址 <http://www.ct4kids.com.tw>)
- (3)「兒童文化館」：由格林文化公司設置，提供「每月選書」、「繪本圖書館」、「圖書館」等等單元。(網址 <http://www.cca.gov.tw/children/>)
- (4)「小書蟲童書坊」：由位於林口的專業兒童書店--「小書蟲」設置，提供好書推薦、主題書區、發燒新書、網有書評、購書專區等單元。(網址 <http://www.kidsbook.com.tw/>)
- (5)「小人兒書舖」：由遠流公司設置，提供閱讀經驗分享、書評推薦童書等單元。(網址 <http://www.ylib.com.tw/kids>)
- (6)「葫蘆墩兒童文學」：由台中豐原一群國中小學語文科教師設置，提供兒童文學讀書會的小朋友創作。(網址 <http://www2.nsysu.edu.tw/sunyou>)
- (7)「國語日報」：網站內容包括資訊導航、網路書店、兒童圖書館、虛擬讀書會、讀報樂園等單元。(網址 <http://www.mdnkids.com>)
- (8)童書小舖：由誠品書店設置，提供主題區、推薦區、故事區、創作小小手、維尼說故事及誠品兒童館等單元。(網址：<http://www.drnet.com.tw/boo>)

四、公共圖書館推廣兒童閱讀的作法

(一) 圖書館利用教育

國內外公共圖書館及學校圖書館為培養兒童利用圖書館的知能，皆有圖書館利用教育活動的措施，利用教案設計的方式，以不同的實施方式達成各項教育目標。一般國內公共圖書館利用教育的實施內容，大抵包括圖書史、圖書館環境及服務、圖書館館藏類型及用途、圖書分類系統、館藏查詢工具、參考工具書使用、網路資源等等。值得一提的是，北市圖自民國 76 年暑假，開始辦理「圖書館之旅」

之活動，一梯次三天半時間，每年持續辦理，受到小朋友熱烈參與，亦受到公共圖書館界的肯定及重視，紛紛參考辦理，不過實施內容及實施方式因各館人力、服務、設備及經費條件而有不同，台北市立圖書館的圖書館之旅將圖書館利用教育內容設計為七個單元--「拜訪書鄉」、「動手動腦」、「知識鎖鑰」、「挖掘寶藏」、「精挑細選」、「談天說地」、「豐收季節」(註 76)，好書介紹及閱讀指導亦列入其中一獨立單元--「精挑細選」，其單元目標為：1.使小朋友體會讀書的樂趣，2.培養正確的閱讀習慣，3.知道讀書的要領，4.1 認識讀書筆記與心得寫作的方法，5.訓練讀書心得發表的能力，6.養成利用圖書館及閱讀的興趣，(註 77)遺憾的是，之後幾年的活動內容設計略有調整，將「精挑細選」單元刪除，而將其份量縮減並併入其他單元中；最近二、三年更將活動縮減為一天的課程。再從「公共圖書館讀者利用教育的實施--以台灣省立台中圖書館為例」一文，來看國立台中圖書館過去所辦理的圖書館利用教育的內容，主要為：1.圖書分類與檢索方法，2.參考工具書的使用，3.非書資料與視聽媒體的運用，4.資訊網路的查詢與應用等四方面(註 78)，並未包括好書介紹、閱讀指導及文學欣賞等內容，其他縣市文化中心所舉辦的圖書館利用教育活動，更缺乏閱讀指導及文學欣賞課程。反觀大陸地區兒童圖書館利用教育的重點放在輔導讀者正確閱讀，激發閱讀興趣(註 79)，另外，美國之圖書館利用教育活動的單元設計定將閱讀指導及文學欣賞納入實施內容中。

爲了理解及使用其所收集的資訊，兒童必須具備良好的閱讀能力，因此，圖書館應將文學閱讀與欣賞列入圖書館利用教育課程，並依據不同年齡層設計不同閱讀程度及不同文學型式題材的閱讀材料，如除了閱讀技能的練習，我們的目標尚包括讓兒童在日常生活中快樂的閱讀。資訊資源只能給予人事地物的事實，但是優良小說可以幫助我們了解自己及別人。透過小說我們可以了解別的家庭和我們的有什麼不同？其他時代、其他國家的生活方式如何？身爲殘障者、老年人及少數族群，有何感受？幻想及科學小說將會帶領我們超越這個世界。(80)

(二) 兒童閱讀推廣活動

圖書館推廣活動種類很多，有針對不同年齡層者，有不同推廣目的者。由於公共圖書館乃一具有四大功能--教育民眾、保存文化、傳布資訊、倡導休閒的社教機構，爲扮演社區活動中心的角色，並營造社區良好互動關係，過去公共圖書館舉辦(自辦或合辦)許多社教活動，如插花班、瑜珈班、語文班、電腦班、韻律班、

烹飪班、書畫班、陶瓷班等等。這些活動對於閱讀風氣的推動及圖書館利用的促進，並無直接幫助。近年來，北市圖有感於圖書館的主要任務在培養民眾閱讀及利用圖書館的習慣和技能，其推廣活動在達成吸引民眾進入圖書館的目標後，應逐步轉化為更進一步指導民眾有效及充分利用圖書館，並介紹好書、增進民眾閱讀興趣、提升閱讀賞析能力、培養閱讀習慣，於是乃積極設計各種閱讀推廣活動，有些為單一分館自行策劃辦理，有些由同一區域分館共同規劃並聯合辦理，部分則由總館統一規劃，茲選擇較具代表性者，介紹如次：

1.兒童暑期閱讀活動

為普及兒童閱讀風氣，培養主動閱讀，樂在閱讀的習慣與能力，在暑假特別推出一系列主題閱讀活動，藉由多元化的活動方案，生動有趣的活動設計，吸引民眾參加，期能善用社區公共圖書館的各項資源，並達到充分提供市民正當休閒活動之功能。

(1)蟲書蟲語樂一夏(88年)(註81)

藉由以昆蟲為主題之好書閱讀、觀察採集、參觀導覽、美勞遊戲、動手做、說故事等活動，以蘊含自然之美、人文之妙、創意之奇的多元內容，對昆蟲世界有更多的認識，對人與物共存共容的生態環境多一份關注，渡過一個快樂而有意義的假期。

- A.主題書推荐
- B.小蟲子夏令營
- C.小蟲子導讀時間
- D.小蟲子讀書計畫
- E.把蟲重找出來
- F.小蟲子一家親
- G.拜訪小蟲子的家
- H.林老師說蟲話
- I.古早蟲民俗大觀
- J.昆蟲幻燈片欣賞
- K.大安森林公園觀察日記

(2)上天下地樂一夏(89年)(註82)

- A.「我的星球書」閱讀學習手冊編印

- B.上天下地好書展
- C.地球科學夏令營
- D.地球之旅
- E.地球科學網路資源利用
- F.談天說地話地球

(3)藝想天開(90年)(註 83)

- A.「藝術」主題書展
- B.「藝術」主題閱讀
- C.快樂藝術營
- D.藝術影片欣賞解說
- E.建築之美—幻燈片介紹
- F.電腦應用教學
- G.參觀活動
- H.影片欣賞
- I.說故事時間--「聽藝術在說話」

(4)拈花惹草樂一夏(91年)(註 84)

- A.花花草草閱讀閱美-「植物」主題閱讀。
- B.秘密花園。
- C.花言草語—「植物」主題書展。
- D.小頑子種盆栽—盆栽認養。
- E.夏日圖書列車—圖書導讀及林老師說故事活動。
- F.綠色泡泡 FUN-親近植物半日遊。
- G.Play with plant: fun and show-英語童詩童謠。
- H.植物之美-視聽放映。
- I.綠野遊蹤—小博士信箱。

2.義務林老師說故事

說故事是最佳的語言教學，最直接的情感交流和知識貫輸的途徑，亦是培養兒童閱讀興趣的最佳方式。北市圖為培養兒童對文學的喜好及興趣，進而充實兒童的生活，增進兒童的知識、啟發兒童的智慧，使其有個充滿歡樂的童年，同時也希望參與服務的朋友，在愛心與信心的支助下，

發揮所長，散播快樂的種子，服務人群及回饋社會，自民國 76 年推出林老師說故事活動以來，每年招募熱心的社會人士，於總館及各分館為小朋友帶來歡樂的時光，成效良好，歷久不衰，至今仍是受到小朋友歡迎的活動。除每週六下午的定期說故事活動外，並配合節慶及重要政策規劃舉辦大型活動，近年來並成立義務林老師兒童劇團、義務林老師服務隊，屢次獲文建會、青輔會、志願工作協會等單位頒贈榮譽獎項。為讓義務林老師在說故事的專業上持續成長，並經常辦理各種講習及觀摩。91 年 6 月另招募英語志工，舉辦英語說故事活動，透過說故事帶領孩子欣賞英語讀物，並希望提昇其語文能力。

3.兒童閱讀年系列講座

本項活動由萬興分館舉辦，講座內容如次：(註 85)

- (1)兒童繪本中的圖書欣賞：由童書插畫家宋珮小姐主講。
- (2)以童書培養多元智能—圖畫書的運用與延伸遊戲：由三之三國際文教機構總編輯余治瑩小姐主講。
- (3)兒童圖畫書中的親子世界：由兒童圖畫書評家柯倩華小姐主講。
- (4)圖畫故事書裡的真善美：由兒童文學作家方素珍小姐主講。

4.贏在選書點—好書賞讀日(註 86)

東區永春、三民、民生、南港及中崙等分館為幫助小朋友在浩瀚的書海中，學會如何選好書及了解什麼是優良課外讀物，提高閱讀興趣與選擇能力，聯合舉辦本項活動，以導讀及遊戲等方式進行，並由各分館主任擔任授課老師，其活動內容如次：

- (1)KNOWING 童書：認識兒童讀物。
- (2)CHOOSING 好書：如何選擇好書。
- (3)READING 好書：好書導讀。
- (4)PLAYING 一網打盡：兒童優質網站介紹。

5.終身學習智慧人生—開卷好書推荐(註 87)

配合獲得開卷好書獎之圖書，於各分館舉辦書展，並於總館舉辦導讀會，茲最佳童書及最佳青少年圖書之導讀會場次臚列如次：

- (1)繪本說故事：由新莊故事媽媽種子團團長蔡淑瑛老師導讀「森林裡的秘密」及「我不知道我是誰」。
- (2)幻燈欣賞螢火蟲：由作者陳月文小姐及陳燦榮先生導讀「螢火蟲之歌」。

- (3)友誼的分享：由毛毛蟲兒童哲學基金會執行長林意雪老師導讀「妙妙和梭魚」。
- (4)繪本治療：由婦幼醫院陳質采醫師導讀「我的妹妹聽不見」及「跟著爺爺看」。
- (5)欣賞科學圖畫書：由兒童文學工作者鄭明進先生導讀「藍鯨是世界最大的東西嗎？」及「伽利略」。
- (6)同理心分享：由種籽學苑丁凡老師導讀「我的爸爸是流氓」、「我的妹妹聽不見」及「跟著爺爺看」。

6.卡夫卡的秘密花園—親子共讀嘉年華會(註 88)

- (1)大手牽小手。
- (2)床邊故事。
- (3)親子讀經樂。
- (4)心靈與繪本的交響取。

7.來去圖書館，發現閱讀樂趣(註 89)

- (1)我是找查高手—善用圖書館資源，無往不利。
- (2)比電視好看的書—提供孩子均衡的閱讀飲食。
- (3)繪本魅力無可擋—攜手和孩子一起走進繪本世界。
- (4)小人兒愛讀書—如何運用故事激發孩子的閱讀興趣。

8.兒童圖書展覽

- (1)大型兒童圖書展覽
「書香童年、智慧人生—兒童圖書雜誌展」、「百事可樂」。

- (2)得獎好書展覽
在「好書大家讀年度最佳少年兒童讀物」、「開卷好書獎最佳童書、最佳青少年圖書」獲獎圖書書單出爐後，即在總館及每個分館各展出一個月。

- (3)專題書展

9.書籤印製

優良的兒童讀物，不但可以豐富兒童的見聞、陶冶兒童的心性，更是引導兒童進入學問殿堂的最佳途徑。然而目前市面上兒童讀物數量雖然很多但良莠不齊，常造成家長在選購時的困擾。

在美國為讀者推薦適齡閱讀的好書，是公共圖書館重要的服務項目之一，不論規模大小，大多數的公共圖書館都會提供各個年齡層的幼兒及兒

同適合的優良讀物書單，供家長或小朋友選書、購書時參考。通常這種好書書單分齡印製於書籤上，方便取閱。此項服務，對於有心為孩子選擇優良讀物的家長，助益很大。

反觀國內的公共圖書館，限於人力及經過，顯少提供此項服務，部分文教機構雖設置獎項，定期評選兒童讀物，然宣傳不夠，知者有限，所以一般家長仍常苦於不知如何為孩子選擇好書。台北市立圖書館自 87 年開始，亦配合各種獲評選為優良讀物的好書，分別設計印製精美書籤，分送家長及小朋友，為推廣好書的利用。

五、我國公共圖書館推動兒童閱讀的努力方向

終身學習的觀念應從兒童時期紮根，並培養兒童閱讀習慣及持續提昇其閱讀能力，使其在人生的各階段過程中，都能透過閱讀進行學習，對社會讀書風氣的推動定有助益，學習型社會的建立指日可待。

先進國家在推動民眾閱讀風氣及推廣兒童閱讀習慣方面，各有不同作法，其中如日本普設社區圖書館、提倡家庭讀書風氣、倡導「每日閱讀 20 分鐘」觀念等等；美國於公共圖書館普設兒童部門，及大部分的州每年定期舉辦全州性的公共圖書館暑期兒童閱讀活動；北歐國家立法促進公共圖書館事業發展、倡導家庭聚會朗讀圖書、大量購買本土兒童讀物創作及推動社區讀書會等等，都很有成效。雖然各國國情不同，社會經濟文化教育發展程度也不一，然這些作法都有值得我們參考學習之處。

近年來，在政府文教部門、專業學校、學會、出版社、基金會積極努力下，透過各種途徑及方式來激發兒童的閱讀興趣，提昇兒童的閱讀能力及培養兒童的閱讀習慣。普遍而言，民眾的閱讀風氣及公共圖書館的利用率，已有顯著提升，但若相較於其他先進國家，則仍有極大的努力及改善空間，以下分別就政府及公共圖書館可採行之措施提出建議。

（一）政府

1. 獎勵出版社出版優良兒童讀物

挪威政府為鼓勵本土創作，並保障圖書出版業，凡本土作家創作的成

人圖書，政府每本購買一千冊，本土作家創作的兒童讀物，政府則購買一千四百冊。我國兒童讀物的出版數量及兒童專業出版社和專門書店數量普遍不及先進國家，乃因兒童讀物的消費人口尚不足支持出版社、專業書店的運作，因此，建議政府參考先進國家作法，訂定獎勵兒童讀物出版及鼓勵兒童文學創作的措施。

2.訂定專法保障並促進公共圖書館發展

丹麥、瑞典、挪威等北歐國家極重視公共圖書館事業的發展及對社會的重要性，早有專門訂定的公共圖書館法，以法律保障公共圖書館的地位，並規範公共圖書館的設立、任務、經費及服務等事項。反觀我國，雖於 90 年 1 月公布圖書館，但尚缺乏專門性的公共圖書館法案。為普及公共圖書館的設立及提高公共圖書館軟硬體品質，以提升圖書資訊服務效能，成為社區民眾終身學習中心，仍有待政府特別制定相關法案，來扶持公共圖書館發展。

3.倡導社會讀書運動，透過學校及家庭來推廣兒童閱讀

由先進國家過去的經驗，顯示學校及家庭是影響兒童閱讀的重要因素，尤其父母親的態度、觀念及習慣乃是決定兒童是否閱讀及利用圖書館的關鍵，另由日本及歐洲的成例來看，家庭聚會朗讀圖書及婦女在倡導和推動兒童閱讀的貢獻，文建會及教育部宜多提出相關口號、政策和舉辦活動，鼓勵學校及家庭共同參與社會讀書風氣的推動。

4.增設專門性之獨立兒童圖書館及充實公共圖書館兒童部門之人力及經費

我國公立兒童圖書館之設置，皆隸屬於各級公共圖書館，並無獨立設置者，而且各館兒童室乃一服務區域的名稱，而非行政單位的部門組織，大部分係在閱覽部門之下，因此，在人力、經費配置上皆不理想，只能勉強支持兒童部門的運作，談不上有多元豐富的兒童服務。反觀大陸地區的兒童圖書館事業，除有若干是附屬於公共圖書館外，有不少獨立設置之大型少年兒童圖書館，如湖南少兒圖書館、北京少兒圖書館、天津少兒圖書館、武漢少兒圖書館，其館藏有數十萬冊，人力以數十人計。而美國兒童圖書館雖和我國相似，隸屬於公共圖書館，惟其人力、館藏及經費充裕，以科羅拉多州的丹佛公共圖書館為例，其兒童部門有不同層級之專任工作人員七名，以如此充沛的資源條件，對推廣兒童閱讀及圖書館利用，當能有更積極性的作為及更有成效的精緻性作法。有鑒如此，除建請各公共圖

書館重視兒童服務，寬列經費，指派專人負責外，實應考慮將兒童服務獨立設置一部門，以利兒童閱讀之推廣。

(二) 公共圖書館

1.改善館舍設備、充實兒童讀物館藏

兒童圖書館館舍環境、軟硬體設備、館藏及服務品質是影響兒童是否利用的重要因素，國內兒童圖書館普遍因館藏新書和好書的流通率高，而予人館藏陳舊的印象，且空間過小、氣氛較嚴肅、布置不夠活潑生動、桌椅矮小，予人不舒適的感覺，因此，有幾方面是圖書館可以努力改善的，以吸引更多兒童進入圖書館：

- (1)改善兒童圖書館(室)的空間布置，營造溫馨愉快氣氛，提供舒適便利的閱讀環境。
- (2)充實兒童圖書室藏書及軟硬體設備，讓各項設施符合兒童的人體工學，並使兒童的圖書資訊需求獲得滿足。
- (3)購置優良讀物之複本，以增加兒童和好書之接觸。
- (4)出版年代較久遠之優良讀物，破損報廢後應重新購買，以使兒童文學經典著作不斷流傳。
- (5)提供兒童讀物檢索工具，其功能及介面設計並應符合兒童的身心發展程度。

2.積極舉辦閱讀推廣活動

閱讀是一種複雜的心智活動，必須具備一定的閱讀能力才能有效的閱讀。兒童因受其年齡、知識結構及生活環境所限，在閱讀習慣、閱讀方法及閱讀材料上，都存在許多問題，因此，閱讀推廣及閱讀指導工作是兒童圖書館十分重要的工作。兒童閱讀推廣工作有幾項重點：1.注重激發兒童的閱讀動機，2.強化兒童閱讀興趣的培養，3.加強閱讀方法的指導，4.重視閱讀材料的選擇。

公共圖書館的推廣活動應由一般的社教活動，轉型為以推廣好書閱讀及館藏利用為主，以強化圖書館功能及提升兒童閱讀風氣。在此方面建議：

- (1)配合寒暑假假期，加強舉辦兒童閱讀推廣活動。
- (2)在兒童圖書館利用教育中增加文學欣賞和閱讀指導的單元。

- (3)針對不同年齡層設計各種引導兒童欣賞文學、提昇閱讀興趣與能力的系列單元活動。
- (4)定期舉辦說故事活動，以增進兒童的閱讀興趣。
- (5)大量印製好書書籤，加強展示，以增加好書被利用的機會。
- (6)積極辦理好書票選及參與童書評選工作，以瞭解兒童的閱讀興趣。

3.加強辦理親子活動

兒童圖書館、學校、家庭是兒童教育互為補充、互為延伸，不可分割的有機綜合體，分別從不同角度培養兒童身心全面發展，尤其兒童家庭和課餘生活的空間，在兒童生活中占有絕對比例和優勢，因此，兒童圖書館如何和家長擔負起這方面的責任是非常重要的。可是，由於家長的文化素養和工作性質差異很大，或不懂閱讀方法，或不了解兒童心理，為此，兒童圖書館應有計畫有系統的指導家長具備相關的知識及技巧，方有可能透過家庭的力量，由家長來引導兒童閱讀。

父母親對子女的閱讀習慣，有很大的影響力，公共圖書館宜藉由閱讀的哲學與基本方法的導讀，指引父母進入閱讀的世界。同時，經由了解兒童讀書的心理，讓父母帶動子女自動自發的閱讀動機，培養兒童優良的讀書習慣及家庭閱讀的風氣，並增進良好的親子關係。因此，在閱讀推廣活動方面，可將培養父母親的閱讀習慣，選擇好書及指導閱讀的能力訂為目標，並加強舉辦下列活動：

- (1)父母如何指導孩子閱讀講座。
- (2)家庭讀書會。
- (3)親子共讀。

4.培養兒童圖書館員閱讀指導能力

兒童閱讀推廣工作必須要有專門人才進行規劃及實施，但目前公共圖書館兒童服務人員普遍欠缺兒童閱讀指導及閱讀活動規劃能力，亟有必要強化培訓，繼續教育：

- (1)加強館員對兒童文學、兒童讀物、兒童發展的瞭解，以培養館員對兒童閱讀的指導能力。
- (2)兒童閱讀指導應列入兒童服務部門的重要工作項目，隨時給予兒童讀者相關的輔導與協助。
- (3)各項閱讀指導措施及閱讀推廣活動的辦理成效應定期加以檢討評估，並

不斷修正其實施內容及辦理方式。

5.結合教育單位及民間團體，善用社會資源共同推動

為了解決圖書館兒童閱讀推廣人力及人才不足的問題，並借重學校和民間單位的專長、經驗及資源，公共圖書館宜善用社會資源：

- (1)與學校、出版社、報社及專業團體合作推動兒童閱讀風氣，舉辦兒童閱讀推廣活動。
- (2)招募具有專長的熱心社會人士，擔任說故事、兒童讀書會帶領人及兒童閱讀指導志工。

6.善用電子媒體特性推廣兒童閱讀

電子媒體對兒童閱讀行為的影響不可輕忽，運用電子書的特性來豐富兒童的閱讀經驗及提昇文學欣賞能力是公共圖書館應重視的課題：

- (1)在閱讀指導及圖書館利用教育活動中，結合不同的呈現方式，提供不同的故事閱讀經驗，給予兒童更豐富而完整的文學經驗。
- (2)教導兒童瞭解一般書籍和電子書的特性及價值，並指導其正確使用電子童書、利用各種網路資源獲得閱讀資訊，以擴大閱讀經驗。

第二節 日本國際兒童圖書館

國際兒童圖書館(The International Library of Children's Literature)是日本第一所國際化的國立兒童圖書專門圖書館，成立於 2000 年 1 月 1 日，乃是國立國會圖書館的分館，提供日本及其他國家兒童圖書及相關研究資料。基於該館之設立宗旨—透過兒童圖書連接世界，開啓未來，該館之服務主要在促進兒童讀物閱讀及資訊蒐集環境。(註 90) 爲了籌設該館，日本於 1995 年 5 月成立[國立國際兒童圖書館設立促進全國聯絡會]，1995 年 6 月成立[國立國際兒童圖書館設立促進議員聯盟]，1995 年 11 月進行國立國會圖書館兒童圖書利用調查，1996 年 5 月擬定[國立國際兒童圖書館基本計畫]，1997 年 1 月設置國立國際兒童圖書館籌備室，1998 年 3 月開始整修國際兒童圖書館館舍及上野圖書館館舍；1999 年 4 月，國立國會圖書館法局部修正有關國際兒童圖書館設置規定；2000 年 1 月 1 日，國際兒童圖書館正式成立，且於 2000 年 5 月 5 日，開放國際兒童圖書館第一期館舍空間，預定於 2002 年完成整體整修工程，全面開放。(註 91)

一、建築物沿革

目前國際兒童圖書館的這棟建築，在 1998 年以前，是國立國會圖書館的分館--上野圖書館。興建於 1906 年明治時代的西方文藝復興式的建築風格，曾於 1929 年擴充。由東京都政府(Tokyo Metropolitan Government)選定爲該都的歷史性建築(Metropolitan Historical Building)。(註 92)

國立國會圖書館在重新修建這棟二十世紀早期的建築時，希望能保留其原始設計及結構，賦予新生命，作爲國際兒童圖書館，並加強防震結構，以減少震動帶來的損害。圖書館建築分二階段重新裝修，第一階段於 2000 年 5 月先開放三分之一的館舍空間供民眾使用。修建工程於 2002 年完成後全部開放。(註 93)

二、基本任務

該館的基本任務主要爲下列二項：(註 94)

- (一) 支持地方圖書館活動，提供直接服務給兒童，扮演全國兒童文學研究及閱讀的中心。

(二) 提供兒童服務，以促進兒童享受閱讀樂趣；並提供機會，讓兒童熟悉圖書館，增進不同文化的了解。

三、資源

該館提供多元化館藏，從珍貴的各國經典兒童文學名著至現代化的多媒體電子館藏皆有，茲說明如下：

(一) 館藏資源

除了透過法定呈繳獲得日本本土圖書及文件外，國際兒童圖書館亦從海外蒐集廣泛的文學及相關研究資料。(註 95)

(二) 資訊資源

整合日本重要圖書館館藏兒童圖書書目資料，如大阪國際兒童文學館(International Institute for Children's Literature, Osaka, IICLO)、神奈川近代文學館、三康文化研究所附屬三康圖書館、東京都立日比谷圖書館兒童資料室、日本近代文學館等。國際兒童文學圖書館已開發一個日本兒童圖書及相關研究資料的聯合目錄—兒童書總合目錄，並蒐集兒童文學及相關研究資料的專門資訊，目前該資料庫可供檢索的資料如下表所示。(註 96)

表 1 日本重要圖書館館藏兒童圖書資料數量一覽表

館 別	兒童圖書	兒童連續性出版品
國立國會圖書館	132,289 件(西文書 400 件)	2,616 種
國際兒童圖書館	34,781 件(西文書 16,861 件)	370 種
大阪國際兒童文學館	5,262 件(1900 年 1 月~1932 年 3 月所出版者)	806 種 (1945 年前所出版者)
神奈川近代文學館	11,828 件	698 種
三康圖書館	5,379	33 種
日本近代文學館	未收錄	520 種
都立日比谷圖書館兒童資料室	未收錄	未收錄
總計	189,639 件	5,024 種

(三) 數位圖書館

國際兒童圖書館具備二項數位化圖書館功能，數位化檔案及數位化博物館。

- 1.數位化檔案：提供電子化館藏及聯合目錄資料庫檢索、兒童文學之數位影像資料庫及其他專門性資料。
- 2.數位化博物館：為大眾開放，展示電子兒童圖畫書及其他具歷史價值的影像檔案，目前已建置的檔案有下列二種：(註 97)

(1)繪本舞台(The Picture Book as Stage)

為了讓日本兒童能夠欣賞古老的外國經典兒童圖畫書名著，該館精選著名繪本，以數位化多媒體方式呈現，目前展示的是三本十九世紀的英國創作故事、歌曲及詩歌，包括下列三種作品：(註 98)

- A. Walter Crane. Baby's Opera. London: George Routledge & Sons, 1899. (1877 1st ed)Design and Style.
- B. Kate Greenaway. Under the Window. Children Forever in the Realm of Dreams. London: George Routledge & Sons, 1878. 23.5 x 18.4cm
- C. Randolph Caldecott. Hey Diddle Diddle. London: George Routledge & Sons, 1887.(1882 1st ed.)Stories of Dynamic Action.

使用者點選任一繪本後，隨著故事的朗讀速度，書頁一頁頁往下翻，如同以前的母親、祖母對著自己的孩子朗讀圖書及唱歌般，並展示書頁文字及精彩生動的插畫。內容敘述以英文進行，該館認為兒童聽到的雖然是英語朗讀圖書內容，但經由插畫的引導，兒童當可理解故事的意義。因此，每頁只有簡單的日本字幕，並未全部翻譯。

(2)世界各國兒童的生活

為增加兒童對各國民情風俗的瞭解，並促進文化交流，與聯合國教科文組織合作，由亞洲文化中心發行「你能找到我嗎？(Can You Find Me : A Fun Picture Book for the Very Young?)」、「猜猜我在做什麼？(Guess What I'm Doing?)」、「我的家鄉我的家庭我的亞洲(My Village My Family My Asia)」三本在世界發行的圖畫書，轉換成數位檔，並提供中文、英語、韓語、日語、泰語、義大利語等十一種語言的朗讀，兒童可點選不同語言的文字朗讀，並可前後翻頁，提供低幼兒童欣賞繪本，並由其中獲得遊戲的樂趣。(註 99)

(四) 線上公用目錄查詢系統--兒童書總合目錄

兒童書總合目錄提供二種使用者介面，一種是大人使用的【通常檢索】，一種是兒童使用的【 向檢索】。使用者和線上公用目錄系統互動的介面，包括觸摸螢幕式、滑鼠點選式及鍵盤輸入式，使用者可依據個人習慣及熟練程度，選用任一方式，或交替使用。該系統提供的檢索途徑包括【書名(本)】、【著者(本 書 人)】，使用者選擇檢索途徑後，螢幕上即呈現鍵盤，供使用者觸摸或以滑鼠點選日文，或利用鍵盤鍵入檢索辭彙。經三或四個步驟即可獲得檢索結果一覽表，點選進入所欲查詢之書目資料，畫面顯示該書的書名、叢書名、作者、書號、出版者、出版年、頁數、NDC 等資料。

該館網路版線上公用目錄提供二種查詢方式：

1.【簡易檢索】的檢索項目包括【書名()】、【著者】、【出版者】、【件名】，並提供【前方一致】、【中間一致】、【完全一致】三種檢索方法及【日文書(和圖書)】、【外文書(洋圖書)】、【期刊(逐次刊行物)】三種資料類型之縮小範圍查詢。

2.【擴張檢索】提供【標準檢索】和【詳細檢索】二種檢索方式：

(1)【標準檢索】提供【書名()】、【著者】、【出版者】、【件名】、【ISBN】、【ISSN】、【分類號(NDC)】、【分類號(NDLC)】等查詢途徑，並可限制語文別、出版年、館別、資料類型；

(2)【詳細檢索】除【標準檢索】所提供的查詢途徑，並提供適用對象(一般書、研究書、兒童書一般、幼兒(0-5歲)、小學低年級 5-10 歲、小學中高年級 9-14 歲、青少年 14-20 歲、學習參考書)、選定年、選定種別(全國學校圖書館協議會選定圖書、日本圖書館協會選定圖書、青少年讀書感想文全國 課題圖書、其他)、選定者(全國學校圖書館協議會、日本圖書館協會、日本兒童圖書研究會、其他)、書評年月日、書評揭載誌(朝日新聞、讀賣新聞、每日新聞、.....)、賞名、受賞年、禁示(兒童、兒童外)等限制欄位；另有檢索方法(前方一致檢索、中間一致檢索、完全一致檢索)、檢索複合條件(語 含 、 語 含)、檢索結果表示順(書名昇順、著者昇順、刊行年昇順、刊行年降順)、最大表示件數(10、20、50、100)等。

檢索結果的顯示，分為簡略書目資料(「書誌一覽」)及詳細書

目資料(「書誌情報詳細」)二種,「書誌一覽」以卡片格式提供書名、著者、版本、出版者、出版年、叢書名等書目資料;「書誌情報詳細」以條列式顯示,並標明各欄為名稱,包括館別、書號、館藏流通狀況、參加館識別號、書名、著者、版本、出版地、出版者、出版年、冊數、插圖、高廣、叢書名、附註、ISBN、適用對象、NDLC 分類號、語文、摘要等書目資料。(註 100)

四、服務項目

目前,該館提供的服務項目如次:(註 101)

- (一) 圖書館之參考暨研究資料館藏、閱讀、複印及參考服務皆在二樓。
- (二) 公共圖書館及大學圖書館使用者可經由館際互借獲得該館資料。
- (三) 提供服務給遠距使用者,例如,為個人及圖書館影印和郵寄資料,透過電話或郵寄回答參考諮詢問題。
- (四) 透過電話或郵寄回答學校圖書館參考諮詢問題。
- (五) 透過該館網站提供資訊及各種資料出版品。
- (六) 建構一個日本及世界性專門兒童文學資料單位的合作關係。
- (七) 進行研究計畫,並辦理訓練課程和講座。

五、館藏配置

由於第一階段館舍空間有限,大部分館藏仍收藏在國立國會圖書館總館。到了 2002 年全部館舍完成後,將和總館合作,開放館藏供民眾使用,目前藏書情形如次:(註 102)

(一) 國際兒童圖書館現有館藏

1. 兒童圖書

(1) 日文: 15,000 冊 (自 1997 年起入藏者)。

(2) 外文: 15,000 冊。

2. 研究及參考館藏

(1) 日文: 6,000 冊。

(2) 外文: 1,000 冊。

(3) 日文及外文連續出版品: 650 種。

(二) 現存總館的館藏(將在第二階段移轉至國際兒童圖書館)

1.兒童圖書

自 1996 年前入藏之日文圖書計 130,000 冊。

2.兒童連續出版品

計有日文 1,200 種。

六、為兒童提供的措施

國際兒童圖書館特別設計的設備及服務，乃為鼓勵兒童熟悉及親近圖書。在此，兒童將可體會到閱讀的喜悅、知識的探索及圖書的吸引力。(註 103)

(一) 展覽及活動

第三層的博物館將舉辦特別的兒童圖書展覽、演講及影片播放活動。透過博物館內的電腦終端機呈現數位化展示，數位化博物館展示兒童圖畫書及兒童影像百科全書。

(二) 兒童圖書館

兒童拜訪圖書館，可以在第四層樓，閱讀及享受大約三千冊日文及其他語文的館藏；另外，亦可利用電腦檢索其需要的書籍。

七、未來發展

該館的建置分二階段進行，目前先行開放的空間乃是第一階段的工程，預計 2002 年全部完工，目前正依計畫積極進行館舍設施之充實及電子圖書館功能之強化。(註 104)

(一) 充實館舍設施

全部開放後，該館將有兒童圖書館、說故事屋、閱讀和研究室，而兒童圖書博物館、演講廳、可容納全部館藏的書庫也都將完竣。

(二) 強化電子化圖書館功能

圖書館的數位化服務將進一步提升，包括擴充可檢索的數位化館藏、增設相關網路及多媒體資訊服務。

日本對於兒童讀物之出版、兒童文學之研究、兒童圖書館之建設及兒童閱讀之推動一向非常重視，而且兒童讀物出版品質、兒童文學創作及研究成果、學校、家庭和社區對兒童閱讀的重視及推廣，舉世聞名，成效顯著。新成立的國際兒童圖書館應屬世界首創之專門性、獨立性及國立層級之兒童圖書館，兼具博物館與圖書館性質，館藏資料媒體則是傳統與現代化兼有、紙本印刷式與數位式兼備，而且除了國際兒童圖書館的館藏外，亦提供大阪國際兒童文學館、神奈川近代文學館、三康文化研究所附屬三康圖書館、東京都立日比谷圖書館兒童資料室、日本近代文學館等機構蒐藏之兒童圖書資料的查詢，對於兒童文學愛好者及研究者當可提供更豐富多元的資料。另外，除了傳統的日本兒童文學資料、各國兒童讀物、現代化的電子兒童讀物，並積極將古典經典文兒童文學名著數位化，以多元生動的媒體呈現，讓經典名著以更豐富、生動的媒體型態重新呈現給兒童文學愛好者。

各國對兒童圖書館的重視程度不一，而兒童圖書館的行政層級，各國也有不同的體系，美國的兒童圖書館都附設於公共圖書館之下，大陸地區的兒童圖書館雖有部分附屬於公共圖書館，然獨立設置的省立少兒圖書館不少，而且頗具規模。目前，臺灣地區雖各級公共圖書館普遍設置兒童圖書室(或兒童圖書區)，但都非獨立設置之兒童圖書館，人員及經費極為有限；少數私人企業財團雖建置獨立之兒童圖書館，如信誼基金會幼兒圖書館、國語日報文化中心兒圖書館、新竹華琬兒童圖書館，但規模皆小。以公共圖書館的兒童部門而言，館藏仍以傳統印刷紙本為主，服務項目亦侷限於圖書閱覽及外借，少有公共圖書館有能力從事各國兒童文學資料之蒐集、珍善本兒童讀物之保存及數位化，更遑論針對兒童的智能程度及兒童文學特性專門設計建置的資料庫及檢索系統。日本國際兒童圖書館的隸屬層級及營運模式，值得國內兒童圖書館及兒童文學界同道參考，並共同努力爭取，期待台灣地區亦能有一所國際化的兒童圖書館。

第三節 美國紐約皇后區公共圖書館及

加拿大溫哥華公共圖書館的兒童服務

美國紐約皇后區公共圖書館兒童服務目的在於培養兒童終身喜愛閱讀。該館在總館及大部分的分館為學步兒至國小六年級學童提供廣泛的服務及活動，有些活動由家長或褓姆一起參與。另外，每個分館皆和該地區小學共同為學童介紹地方圖書館。

一、美國紐約皇后區公共圖書館兒童服務（註 105）

（一）館藏範圍

該館所有分館及總館兒童室皆為兒童提供圖書資料，這些館藏範圍廣泛，從為嬰幼兒提供的硬紙板書、兒歌、圖畫書、小說及各種主題的非小說。另外，大部分分館亦提供有聲書、音樂錄音帶、光碟、錄影帶等資料。很多分館亦有英文以外的兒童圖書資料。

（二）服務

1. 鵝媽媽（Mother Goose and Lap Site Programs）

為十八至三十個月的幼兒提供兒歌、音樂及活動，參加的幼兒必須由家長或褓姆陪同。

2. 學步兒時間（Toddler Time）

圖書館員為二歲半至三歲半的幼兒及其家長或褓姆提供的學步兒活動包括說故事、布偶戲及音樂。

3. 學步兒學習中心（Toddler Learning Center, TLC）

為十八至三十六個月幼兒的家長提供有供兒童營養、健康、心理、說話等主題的學習課程，共有五次課程，亦提供諮詢及建議；家長上課時，該館為幼兒準備了適合的玩具、拼圖、圖書、樂器、遊戲。

4. 圖畫書（Picture Book Sessions）

為三歲半至五歲及五歲至七歲的兒童提供故事、音樂、簡單的手工藝及絨布板故事等活動。

5.課後服務（After-School Programs）

為六至十二歲兒童，提供影片、藝術、手工藝、故事、魔術、布偶戲、音樂劇及其他課後活動。

6.課後家庭作業協助/鑰匙兒（After School Homework Assistance/Latchkey Enrichment Program）

為五至十二歲兒童提供課後家庭作業指導服務及娛樂活動。

7.特殊活動（Special Programs）

在假期間，圖書館規劃特殊活動，如非洲—美洲歷史月、兒童圖書週、全國圖書館週等，在總館及各分館舉辦。

8.暑假閱讀俱樂部（Summer Reading Club）

該館每年暑假都會選擇一個主題，規劃相關活動，以鼓勵六至十二歲兒童利用圖書館、快樂的閱讀及養成終身閱讀習慣。同時，該館亦為陪同參加的家長提供「Read to Me Club」活動。

9.兒童連線（KidsLinQ）

該館特別針對兒童特性，設計兒童介面網頁，在總館及各分館皆可查詢，除可查詢館藏資料、上網搜尋網路資源，並有多種資料庫。

（三）圖書館和學校合作

總館及各個分館皆為該社區的學校提供服務。學校老師可聯繫鄰近分館查詢服務。

1.圖書館班訪

圖書館排定時間，由學校老師帶領學童到圖書館參訪，活動內容包括圖畫書故事、說書、圖書館導覽、參考館藏介紹及借書證申請。

2.學校訪問

圖書館員主動到學校，為班級學生、學校會議、教師訓練及學校日介紹圖書館及優良讀物。

3.圖書館與學校合作計畫（Connecting Libraries and Schools Project）

該項計畫之目的在於透過圖書館和學校的合作，以增進家庭閱讀及推動終身學習。圖書館人員與老師、學生及家長接觸，鼓勵其多利用圖書館資源。

(四) 閱讀指導

為老師、兒童及其照顧者，提供書籤、書單及小冊子。各分館的圖書館員皆經過訓練，以協助兒童在家庭作業、休閒閱讀及特殊參考需求上，查詢最適當的資料。

(五) 社區夥伴關係

1. 兒童文化之旅 (KidsWorld Queens)

為鼓勵兒童及其家庭參與皇后區的各種文化活動，特將皇后區在暑假期間為兒童及成人提供的所有文化活動印成一覽表，讓家長明瞭博物館、花園、圖書館及動物園為家庭提供的親子活動。

2. 家庭素養計畫 (Project LIFE)

該館有兩項家庭素養計畫，包括「Literacy in Family Environment」及「Project LIFE」，為父母親、兒童照顧者及其他為兒童工作的專業人員，提供休閒、文化及教育方面的指導，使其了解閱讀及圖書館利用對兒童一生的重要性。此項活動係在社區中進行。

二、加拿大溫哥華公共圖書館兒童服務

溫哥華公共圖書館除一所總館外，現有二十所分館，該館在引導兒童閱讀及增進兒童閱讀素養上扮演重要角色。由於早期的兒童素養對其未來的生活品質有顯著的影響，該館透過各種兒童閱讀活動來豐富不同年齡層兒童的生活(註 106)。

(一) 館藏

該館的兒童圖書館館藏是英屬哥倫比亞特區最多者，總館的兒童圖書資料超過五萬冊，另外，不斷成長的大量視聽資料，包括光碟、影碟等，資料豐富。館藏的主要特色在於圖畫書、加拿大出版圖書及多元文化資料，包括民俗及童話，其豐富的非小說館藏支援兒童的個人興趣及學校學習需求，此外，亦有各種程度及各種型式的法文館藏資料，而其他語文的兒童館藏資料則典藏於多元語言部門。

該館建置「資源館藏 (Resource Collection)」，蒐藏有關兒童讀物作家、插畫家、閱讀寫作、說故事及民俗的流通及參考館藏，並訂購很多「得獎書 (Awards Collection)」，包括加拿大、美國、英國得獎兒童讀物，按獎項及年代排列。「特殊需求館藏 (Special Needs Collection)」則是為特殊兒童及其家長所提供的點字書、雙視書、大字印刷圖書，另有可調整高度的桌子。「歷史館藏 (Historical Collection)」

為早期兒童讀物，典藏於特藏部門。(註 107)

(二) 服務

除了提供電話傳真、電子郵件等方式的諮詢服務及廣泛的活動外，兒童圖書館提供：(註 108)

1. 探索藝廊及家庭作業中心。
2. 七個多媒體電腦站，其中二個是為學前幼兒設置。
3. 三個網際網路查詢站。
4. 錄音帶聆聽站。
5. CD 聆聽站。
6. 錄影帶觀賞（預覽）站。
7. 地方性兒童及家庭活動布告欄。
8. 父母親室。
9. 兒童洗手間。

(三) 設施

1. 學步兒遊戲區。
2. 學前學習中心（拼圖及教育活動）。
3. 兒童藝廊。
4. 活動室。
5. 由藝術家創作的大型懸掛旗幟。
6. 1100 平方呎的公共空間，有 90 個座位。(註 109)

(四) 活動

1. 班訪

小學老師希望帶學生到兒童圖書館班訪，以指導學生利用館藏蒐集研究資料及作功課者，或休閒性閱讀計畫者，可與兒童圖書館連繫。幼稚園及托兒所老師亦可帶幼童到兒童圖書館參訪，經事先安排，亦可提供說故事活動。(註 110)

2. 說故事活動

幾乎每個分館都為六個月以上的兒童提供說故事時間及活動：(註 111)

(1) 嬰兒故事時間(Babytime Storytime)：為 0-18 個月的嬰兒提供的說故事

活動，內容包括律動、歌曲、童謠、手指遊戲等活動。

(2)學步兒故事時間(Toddler Storytime)：為 18 個月至 3 歲的幼兒提供的說故事活動，內容包括歌曲、童謠、手指遊戲等活動。

(3)學前故事時間(Preschool Storytime)：為 3 至 5 歲幼兒提供的說故事活動，內容包括故事，歌曲、童謠等活動。

(4)家庭故事時間(Family Storytime)：由親子共同參加。

3.創意活動（註 112）

(1)如 Vancouver Sun 贊助的 ”Raise-a-Reader”比賽，是一項創新的募款活動。1997 年開始舉辦此項活動，目的在於促進大眾對幼兒素養重要性的了解，並且勸募兒童素養材料及活動，經費是透過社區及公司支持來募集。

(2)Mother Goose：為二歲以下幼兒提供素養活動，以說故事及歌謠來增進語文能力。

(3)Man in the Moon：使照顧幼兒的男性具備培養幼兒閱讀素養的基本技能。

(4)Readalong：在暑期，為有閱讀困難的國小兒童，提供一個友善、支持的環境，讓他們接觸書籍、閱讀書籍。

(5)Summer Reading Club：為 6 至 12 歲的兒童在七、八月暑假期間，保持閱讀技能所設計的活動。

（四）圖書館利用指引

為了增進兒童的圖書館利用知能，該館提供下列使用指引：（註 113）

- 1.多種圖書館利用的書面指引。
- 2.圖書館利用知能線上指引。
- 3.推介書單。

（六）電腦資料庫

該館除了提供線上公用目錄及網路設備讓兒童查詢館藏及搜尋網路資源外，並提供下列資料庫供兒童檢索，以解決生活上及課業上的各種資訊需求：（註 114）

- 1.Animals(Ebsco)
- 2.Books in Print with Book Reviews-Canadian Edition
- 3.CBCA(Canadian Business and Current Affairs)
- 4.Community Organization Directory
- 5.Contemporary Authors

6.eLibrary Plus(Canada)

7.Funk & Wagnalls New World Encyclopedia(Ebsco)

8.Novelist

9.Primary Search(Ebsco)

10.Quick Facts

11.Red Books

12.What Do I Read Next?

附註

- 註 1：楊碧雲，學習型家庭之鑰：父母親讀書手冊(終身學習叢書第九輯)(台北市：台北市政府教育局，民 87 年)，頁 17-18。
- 註 2：同前註，頁 47。
- 註 3：林滿秋、馬念慈，孩子一生的閱讀計畫(台北市：天衛文化，民 82 年)，頁 16-17。
- 註 4：同前註，頁 103。
- 註 5：同註 3，頁 104。
- 註 6：中華民國八十八年台灣圖書出版市場研究報告(台北市：行政院文建會，民 89 年)，頁 73。
- 註 7：同前註，頁 52
- 註 8：「去年，平均每人買十一本書」 聯合報 第 20 版 民 89 年 3 月 4 月。
- 註 9：同註 6，頁 43。
- 註 10：邱天助，讀書會專業手冊(台北市：張老師文化，民 86 年)，頁 11。
- 註 11：林文寶計畫主持，台灣地區兒童閱讀興趣研究(台北市：文建會，民 89 年)，頁 16。
- 註 12：同前註，頁 14。
- 註 13：同註 11，頁 43。
- 註 14：同註 11，頁 42。
- 註 15：同註 11，頁 43。
- 註 16：同註 11，頁 45。
- 註 17：馮秋萍，「台灣地區國小五、六年級兒童課外閱讀行為研究」(私立淡江大學教育資料科學研究所碩士論文，民 87 年)，頁 98。
- 註 18：同前註，頁 63。
- 註 19：台北市立圖書館 89 年 3 月 29 日電腦統計資料，台北市立圖書館資訊室提供。
- 註 20：同前註。
- 註 21：同註 19。

- 註 22：同註 19。
- 註 23：台北市政府教育局統計室提供。
- 註 24：同註 19。
- 註 25：同註 19。
- 註 26：「兒童資訊需求、資訊素養及資訊尋求行爲調查」，民 88 年 10-12 月(進行之博士論文的一部分)。
- 註 27：中華民國兒童文學學會編，21 世紀的亞洲兒童文學：第五屆亞洲兒童文學大會論文集(中文版)(台北市：中華民國兒童文學學會，民 88 年)，頁 149。
- 註 28：同前註，頁 146-147。
- 註 29：同註 27，頁 146。
- 註 30：Mieko Nagakura, “Promotion of Children's Reading: Japan's Way”, Emergency Librarian V18(May/June 1991), p.24。
- 註 31：Rebecca Knuth, “Japan and Malaysia: How Two Countries Promote the Reading Habit.” International Review of Children's Literature and Librarianship V8N3(1993), p.171。
- 註 32：國立台東師院兒童文學研究所編，讀書會、閱讀與知識(台北市：編者，民 88 年)，頁 128。
- 註 33：同註 31，頁 171。
- 註 34：同註 31，頁 172。
- 註 35：同註 32，頁 127。
- 註 36：同註 34。
- 註 37：同註 34。
- 註 38：同註 32，頁 129。
- 註 39：鄭雪玫，「公共圖書館兒童暑期活動淺探」台北市立圖書館館訊 8 卷 2 期(民 79 年 12 月)，頁 9-10。
- 註 40：同前註，頁 9-10。
- 註 41：同註 39，頁 9-10。
- 註 42：Locke, Jill L. The Effectiveness of Summer Reading Programs in Public Libraries in the United States. Ph.D. Dissertation of the School of Library and Information Science, University of Pittsburgh, 1988), p. 8.
- 註 43：鄭挺編譯，西歐圖書情報事業 (北京市：北京大學出版社，1989 年)，頁 198。

- 註 44：同前註，頁 210。
- 註 45：.Ylva Lindholm-Romantschuk, “the Publishing of Children's Books and the Promotion of Literacy and Reading in the Scandinavian Countries”, In Wong Kim Siong ed et al. International Association of School Librarianship/Conference. The School Library : Center for Life-Long Learning(18th: 1989, Subang Jaya, Malaysia: International Association of School Librarianship, 1990)p.520。
- 註 46：同前註，頁 521。
- 註 47：同註 45，頁 522。
- 註 48：同註 45，頁 526。
- 註 49：同註 10，頁 21-22。
- 註 50：同註 10，頁 23。
- 註 51：同註 45，頁 526。
- 註 52：同註 43，頁 213。
- 註 53：同註 45，頁 527。
- 註 54：同註 45，頁.528。
- 註 55：同註 45，頁 529。
- 註 56：同註 11，頁 10。
- 註 57：「千禧兒童閱讀年系列活動」(兒童文化館最新活動，網址 <http://www.cca.gov.tw/children/news/index.html>)
- 註 58：「200 兒童閱讀年活動企劃書」，新學友文教基金會提供。
- 註 59：文訊月刊編輯部，「國內文學獎一覽表」文訊月刊 98 期(民 86 年 2 月)，36-44。
- 註 60：項文玲主編，行政院新聞局第十七次推介中小學生優良課外讀物暨第四屆小太陽獎得獎作品(台北市：行政院新聞局，民 88 年)，頁 3-4。
- 註 61：桂文亞主編，1999 年好書指南：少年讀物、兒童讀物(台北市：文建會，民 89 年)，頁 1。
- 註 62：「1999 最佳童書」聯合報 第 41 版 民 89 年 1 月 3 日。
- 註 63：「最佳青少年圖書、最佳童書評選經過」中國時報 第 41 版 民 88 年 12 月 23 日。
- 註 64：林文寶主編，台灣(1945-1998)兒童文學 100(台北市：文建會，民 89 年)，頁 8-9。

- 註 65：國家圖書館編，台閩地區圖書館暨資料單位調查錄.中華民國八十六年(台北市：編者，民 88 年)，頁 IV。
- 註 66：林美琴著，兒童讀書會(台北市：天衛文化，民 88 年)，頁 13。
- 註 67：同前註，頁 6。
- 註 68：中華民國讀書會發展協會，1999 全國讀書會調查錄(台北市：國家圖書館，民 88 年)，頁 292-345。
- 註 69：「台北市立圖書館兒童讀書會帶領人培訓」計畫書，台北市立圖書館推廣組提供。
- 註 70：市圖之窗 98 期(民國 89 年 3 月)，第 3 版。
- 註 71：同註 68，頁 292-345。
- 註 72：「台北市各中小學讀書會概況一覽表」，台北市立圖書館民國 88 年 5 月調查，台北市立圖書館推廣組提供。
- 註 73：王淑芬，不一樣的教室：如何推展『班級讀書會』(台北市：天衛文化，民 88 年)。
- 註 74：「兒童書店在台灣」，聯合報 第 43 版 民 85 年 1 月 15 日。
- 註 75：同前註。
- 註 76：台北市立圖書館編，圖書館之旅手冊(台北市：編者，民 76 年)，頁 1。
- 註 77：同前註，頁 18。
- 註 78：林勤敏，「公共圖書館讀者利用教育與終身學習之探討」國立中央圖書館台灣分館館刊 5 卷 2 期(民 87 年 12 月)，頁 13-16。
- 註 79：沈岩，「導讀論」在海峽兩岸兒童與中小學圖書館學術研討會論文集(天津市少年兒童圖書館及台灣世界華文兒童文學資料館編印，1995 年 8 月)，頁 174。
- 註 80：Sylvia Marantz, "Appreciation and Forms of Literature: Above and Beyond Factual Information", 在 Christine Allen ed., Skills for Life: Library Information Literacy for Grade K-6. (Worthington, Ohio: Linworth Publishing, Inc., 1993), p.4.1
- 註 81：台北市立圖書館編，我的蟲書操作手冊：蟲書蟲語樂一夏(台北市：編者，民 88 年)，頁 2-5。
- 註 82：「台北市立圖書館八十九年暑期閱讀活動--上天下地樂一夏」計畫書，台北市立圖書館推廣組提供，民 89 年。
- 註 83：台北市立圖書館推廣課編，台北市立圖書館推廣活動彙編：九十年（台北

- 市：該館，民91年)，頁。
- 註 84：「台北市立圖書館八十九年暑期閱讀活動—拈花惹草樂一夏」計畫書，台北市立圖書館推廣組提供，民91年。
- 註 85：萬興分館兒童閱讀年系列講座活動文宣資料。
- 註 86：市圖之窗 97期(民國89年2月)，第4版。
- 註 87：「終身學習智慧人生—開卷好書推薦活動辦法」在台北市立圖書館推廣組編，台北市立圖書館推廣活動彙編(88年度)(台北市：台北市立圖書館，民88年)，頁45-46。
- 註 88：台北市立圖書館推廣課編，台北市立圖書館推廣活動彙編：九十年（台北市：該館，民91年），頁。
- 註 89：台北市立圖書館推廣課編，台北市立圖書館推廣活動彙編：九十年（台北市：該館，民91年），頁。
- 註 90：The International Library of Children's Literature: Children's books link the world and open up the future/ National Diet Library(Tokyo: International Library of Children's Literature,2000)，頁(1)
國際子 圖書館：子 本 世界 、未來 拓 ！(日本東京：國際兒童圖書館，2000年)。
- 註 91 同前註。
- 註 92 同註90，頁(6)。
- 註 93 同註90。
- 註 94 同註90，頁(2)。
- 註 95 同前註。
- 註 96 「兒圖書綜合目錄，電子圖書館機能」國際兒童圖書館網站，網址：
<http://www.kodomo.go.jp/function/somoku.html>。
- 註 97 同註94。
- 註 98 「繪本 舞台：19世紀英國 3人 繪本作家 話 童謠 詩 世界」，國際兒童圖書館網站，網址：
<http://www.kodomo.go.jp/function/digi/index-e.html>。
- 註 99 「世界 子 世界 」，國際兒童圖書館網站，網址：
<http://www.kodomo.go.jp/function/world/index.html>。
- 註 100 曾淑賢，兒童資訊需求、資訊素養及資訊尋求行爲(台北市：文華圖書，

民 90 年) , 頁 288-289 。

註 101 同註 90 , 頁(3) 。

註 102 同前註 。

註 103 同註 90 , 頁(4) 。

註 104 同註 90 , 頁(5) 。

註 105 「Queens Library FACTS: Children Services」. Queens Borough Public Library, Feb. 1999.

註 106 Vancouver Public Library, Annual Report 2000(Canada, Vancouver: Vancouver Public Library, 2001), p.11.

註 107 <http://www.vancouver.bc.ca/branches/LibrarySquare/chi/home.html>

註 108 同註 107 。

註 109 同註 107 。

註 110 同註 107 。

註 111 <http://www.vpl.vancouver.bc.ca/YACR/programs.html>

註 112 同註 106 。

註 113 同註 107 。

註 114 <http://www.vancouver.bc.ca/VPL/childrensDb.html>

第六章 公共圖書館的成人服務

成人讀者服務是指圖書館針對成人所提供的各項正式及非正式的服務。各國公共圖書館的成人讀者服務內涵受到社會、政治、經濟、教育及社區特性、民眾生活型態的影響。一般而言，公共圖書館應評估社區特性及成人之需求，規劃服務措施，以符合民眾需求及發揮公共圖書館之成人教育功能。各國公共圖書館皆極為重視成人讀者服務，尤其美國幅員遼闊，民眾教育程度差距很大，加上二十世紀初大量移民湧入美國，爲了幫助這些新美國人能夠迅速了解及適應美國的生活，融入美國的社會，於是在一些大城市，如紐約、底特律、西雅圖、芝加哥等地的公共圖書館相繼辦理成人教育課程，以訓練新美國人能夠運用美語與人溝通，並了解美國的政治制度、社會習俗及文化等。因此，美國的公共圖書館在成人基礎教育及民眾基本素養的提昇上扮演重要角色，向來有民眾大學之美稱。美國政府賦予公共圖書館改善成人閱讀能力的任務，並給予充分經費支援，以厚實國家整體競爭力。本書特舉例介紹在成人讀者服務方面頗有成效的二所美國公共圖書館。另外，瑞典成人教育的進步與其讀書會活動的普遍有密切關連，而閱讀協會又在讀書會的推展上，扮演重要的推手角色，因此，對瑞典閱讀協會組織及運作的了解，當有助於了解其讀書會興盛的原因。至於國內公共圖書館的成人服務則舉例介紹臺北市立圖書館的服務措施。

第一節 美國華府哥倫比亞特區公共圖書館的成人基礎教育服務

美國華府哥倫比亞特區公共圖書館(The D.C. Public Library)又稱爲馬丁路德紀念圖書館(Martin Luther King Memorial Library)，爲推展成人基礎素養，該館特別設置成人基礎教育辦公室(Adult Basic Education Office)，提供下列服務：(註 1)

一、館藏資源

(一) 成人基礎教育資料館藏(Adult Basic Education Materials Collections)

哥倫比亞特區公共圖書館爲程度較低的成人讀者提供十二種容易閱讀的資料，以及爲成人基礎教育和英語爲第二種語言的學習者、教師及活動人員，提供指導性、資源性的資料。該中心將相關資料，編印成完整的清單，並有文字介紹，

該份書單名稱爲「成人基礎教育館藏：資料解題目錄（Adult Basic Education Collection: An Annotated List of Materials）」，參與「哥倫比亞特區素養計畫(the D.C. literacy programs)」者可免費取得，而指導教師須付費 2 元美金。

(二) 哥倫比亞特區基本素養資源中心 (D.C. (State) Literacy Resource Center)

哥倫比亞特區公共圖書館扮演州素養資源中心(the State Literacy Resource)的重要服務站，該資源中心乃是依據 1991 年通過的國家基本素養法案(National Literacy Act)成立。圖書館的任務在於發展及維護印刷、錄影及錄音等型式資料資源，重點在於教師、訓練者、訓練資源及扮演技術協助。圖書館和哥倫比亞特區公立學校(the D.C. Public Schools)、霍華大學終身教育學院(the Howard University School of Continuing Education)合作推動此計畫。

二、團體導覽及個別指導

(一) 哥倫比亞特區公共圖書館及成人基礎教育館藏導覽介紹

成人基礎教育專家爲閱讀程度較低的成人，介紹成人基礎教育館藏、討論相關資料，並導覽圖書館的服務。

(二) 個別指導

成人學習中心(the Adult Learning Center)提供空間，供成人基礎教育個別指導教師和參與的學生使用。

(三) 成人基本素養計畫之技術協助(Technical Support for Adult Literacy Programs)

成人基礎教育專家進行相關資料和圖書館服務說明，並對個別指導教師提供服務前或服務中之訓練。

三、出版品編印

(一) 編印簡介

以淺顯文字及生動插圖，編印成小冊子—「如何利用馬丁路德紀念圖書館

(How to Use the Martin Luther King Memorial Library)」，為閱讀程度較低的成人介紹圖書館及其服務。

(二) 出版「成人基本素養通訊」(Publication of the D.C. Literacy Newsletter)

「成人基本素養通訊」為一半月刊，報導基本素養相關計畫、社區成人基本素養活動、成人基礎教育及家庭基本素養資料和技術。

(三) 地區性及哥倫比亞特區及郡基本素養指南(Regional Literacy Directory & D.C. and county directories)

介紹哥倫比亞特區及鄰近的郡內，可供社區機構及一般大眾利用的成人基礎教育及英語計畫資源。

四、服務及活動

(一) 資訊及諮詢—區域素養計畫(Information and Referral-the Regional Literacy Project)

透過專線電話服務，協助成人學習者及志願的個別指導教師找尋哥倫比亞特區的成人素養及英語為第二種語言相關服務及活動。

(二) 哥倫比亞特區成人素養網路之協調(Coordination of the D.C. Adult Literacy Network)

成人基礎教育辦公室負責召集哥倫比亞特區網路資訊提供者及贊助者舉行會議。

(三) 對書的感覺 (A Feel for Books)

「書的感覺(A Feel for Books)」是一由成人發展讀者參與的讀書會系列活動。其目的為：

1. 鼓勵成人發展讀者及其家庭經常閱讀和利用圖書館。
2. 向成人發展讀者證明，圖書和故事能夠啟發人類關懷，而且透過閱讀和討論，致力於這些關係的增進。
3. 提供成人發展讀者，有機會分享其認知及意見，以增進其溝通技巧及自我尊重。

4.提供成人發展讀者圖書和故事書，鼓勵其閱讀，並和家人分享。

來自不同城市基本素養計畫的成人學習者閱讀書籍後，並在圖書館中與其個別指導教師討論。每次大約一個半小時至二小時，參與者包括該特區內的一些成人基礎教育課程的學生和老師、成人基礎教育部門的工作人員（Adult Basic Education Office），成人素養學生及從業者、圖書館員、其他扮演引導人角色的志工。學習者及教師協助選擇其有興趣的主題及書籍。該辦公室並編印了「成人發展讀者讀書會資源手冊（A Feel for Books, Book Discussions for Adult Developing Readers: A Resource Manual）」，作為圖書館、基本素養計畫及其他對成人學習者之讀書會想了解更多的人士參考。

（四）科學暨健康素養(Science + Literacy for Health)

由國家健康委員會贊助經費，美國科學進步協會(the American Association for the Advancement of Science)在美國西北地區四個地點，為成人學習者發展有關人腦及其對心智疾病問題的影響等資料，哥倫比亞特區圖書館是四個服務地點之一。

（五）失聰者基本素養計畫(Literacy for the Deaf Project)

與視障暨肢體障礙圖書館(the Library for the Blind & Physically Handicapped)合作，訓練志願性個別指導教師具有基本閱讀及寫作技巧，並教導失聰者及聽力有困難的成人。除此之外，並提供圖書館導覽給有基本素養需求的失聰顧客。

（六）家庭基本素養計畫暨訓練(Family Literacy Programs and Training)

兒童服務部門及成人基礎教育辦公室共同合作，為閱讀技能較低的家長提供訓練及活動，及為服務這些人的專家舉辦訓練課程及活動。哥倫比亞特區公共圖書館亦是「哥倫比亞特區家庭基本素養計畫」的夥伴，為拘留在「the Lorton Medium Security Facility」的父親及拘留在哥倫比亞特區東南邊的「the Correctional Treatment Facility」的母親，提供基本素養建立計畫。

（七）打電話聽故事(Dial-a-Story)

兒童及大人皆可撥專線電話聽故事，不分晝夜，二十四小時服務，故事每週定期更換。

(八) 社區/圖書館基本素養經費補助(Community/Library Literacy Grants)

各社區如有成人基本素養計畫，可申請補助，以作為基本素養相關計畫的經費。

第二節 美國紐約皇后區公共圖書館的成人服務

美國紐約市皇后區公共圖書館的成人讀者服務非常具有成效，對多元文化社區的不同族群及基本素養較差的民眾，提供多項服務措施，茲介紹如次：(註 2)

一、成人讀者服務

(一) 成人基礎教育(Adult Basic Education)

對剛開始閱讀的成人提供閱讀和寫作指導。

(二) 閱讀推廣活動

1.成人暑期閱讀俱樂部(Adult Summer Reading Club)

成人暑期閱讀俱樂部於 1999 年開始辦理，提供作家談書、讀書會、寫作研習班、俱樂部通訊，在該系統的每個分館，共同推動成人暑期閱讀。

2.線上圖書俱樂部(Online Book Club)

舉辦「Join the Queens Library's Online Book Club Today」，讓皇后區民眾每天可享受閱讀樂趣，每週從星期一至星期五，顧客每天均可透過 e-mail 收到一本暢銷書的一部分，顧客每天花五分鐘閱讀，圖書館固定在每星期一開始一本新書。

(三) 服務措施

1.特殊服務

該館為障礙者及老年人提供服務，協助其利用圖書館資源，在總館及分館提供視障及聽障者可使用的設備。該館並提供身體障礙者及年老者相關課題的活動及資料。

2.設置電腦中心(Cyber Centers)

中央圖書館及 Jackson Heights 分館設置 Cyber Centers，提供民眾使用電腦進行文書處理、上網查詢、發送電子郵件，並舉辦電腦打字訓練，增進民眾的打字技能。

3.自我服務電腦(Self-Serve Computers)

在 29 個服務據點，提供「Self-Serve Computer」，讓民眾利用電腦鍵打研究報告、履歷表、發表報告等。

4.小型商業資源中心(Small Business Resource Center)

此中心位於 Far Rockaway 分館，提供各種設備、服務及資料，協助商業方面研究及職業生涯發展。

5.郵寄圖書(Mail-A-Book Programs)

「Two separate Mail-A-Book programs」對皇后區居民提供圖書館資料遞送到家服務，其中一項針對無法外出的民眾(homebound)，另一項則是運送中文、法文、希臘文、義大利文、韓文、俄文及西班牙文資料給移居當地者。

(四) 成人教育推廣活動

1.說其他語言者開設英語班 (English for Speakers of Other Language, ESOL)

該館在各館開辦語言班，包括英語及其他語言，約八十班，有基礎班及進階班。

2.生活技能及解決問題的能力 (Life Skills and Copy Skills)

舉辦生活技能方面的講座及講習班，協助成人管理其財產、規劃其繼續教育、處理法律、健康及安全問題、copy skill，包括相關的基本要求及親職、親子、移民相關問題，以當地新移民的主要語言來進行。

3.文學及人文科學活動

以英語和其他語言舉辦戲劇、作家談書、詩集閱讀、寫作研習及全球關心課題的專題講座等影響我們多元社區的活動。

4.社區論壇(Queens Speaks Community Forum)

該館於 1996 年開始辦理「Queens Speaks Community Forum」活動，邀請公共人物分享其對影響皇后區居民的當前課題的多元觀點，並讓社區民眾表達其關心及看法。

5.特殊節慶活動

在總館及 62 個分館舉辦特殊的節慶活動，如

(五) 其他活動及服務

1.成人學習者活動(Adult Learner Program)

成人學習活動、教導英語，並推廣基本素養，該計畫並提供教師資源及志願者機會。

2.就業資訊中心(Job Information Center)

在該中心，訓練館員協助民眾規劃工作生涯及找尋工作。

3.新美國人(New Americans Program)

1977 年開始對皇后區許多新移民提供這項服務。

二、成人基本素養計畫(Adult Literacy Programs)

皇后郡公共圖書館基本素養計畫自 1976 年開始建立，針對無法閱讀的說英語成人提供小團體指導，亦提供獨立學習資料及小型會話團體提供給說其他語言的民眾學習英語；同時提供電腦輔助教學給所有學生。茲將該館的成人基本素養服務簡介如下：(註 3)

(一) 館藏範圍

該館蒐集廣泛的小說和非小說，包括傳記、科學、數學、處理問題的技能等相關資料，提供成人新讀者及母語非英語的民眾使用，館藏的內容以適合開始閱讀的民眾程度，以符合其興趣。

(二) 服務

- 1.導覽及小團體指導：由受過訓練的志工為說英語的新成人讀者服務。
- 2.小團體會話班：為非英語母語者舉辦課程。
- 3.成人基礎教育班。
- 4.為非英語者提供電腦輔助指導及為說英語的成人學習者，增進閱讀及寫作技能。
- 5.為成人基本素養及 ESOL 的志工，舉辦導覽訓練講習。

(三) 成人學習中心

在總館及 Elmhurst Branch、Flushing Branch、Peninsula Branch、Rochdale Village Branch、Steinway Branch 等分館設置成人學習中心，提供基本素養及英語

為第二外國語服務。

第三節 讀書會對瑞典成人教育發展的影響

一百年來，瑞典人民經常聚會閱讀、討論讀書心得，並參加演講會、文化活動等，以從事學習，期能改善個人處境、提昇生活品質，並改變社會狀況。

政府支持的博雅成人教育(liberal adult education) (註 4)，由閱讀協會提供，閱讀協會組織讀書會及各種文化活動，並由民眾中學(folk high schools) (註 5) 提供長期及短期課程和文化活動。特定的民主文化對話在博雅成人教育活動中發展，容忍不同意見、尊重事實性的爭論及決策的產生。這也是讀書會和課程的內部基礎，參與者對課程的形成及計畫有很大的影響。博雅成人教育的經費大部分來自國家、郡、市政府。政府對教育協會和民眾中學(folk high schools)的補助，由瑞典全國成人教育協會 (the Swedish National Council of Adult Education) 負責分配。除了較傳統的讀書會外，閱讀協會和民眾中學在政府或組織的委託下，亦辦理其他活動。(註 6)

瑞典成人教育的進步與其讀書會活動的普遍有密切關連，若提及瑞典的成人教育，就會使人聯想到讀書會。(註 7) 在瑞典，幾乎沒有一個鄉村沒有讀書會，每一天晚上，至少有一個讀書會在進行。讀書會的成員通常在晚餐後，戴上羊皮帽，駕著雪橇到鎮上的糕餅店，聆聽某一個人的講演或對某一主題進行探討，使用彼此熟悉的語彙進行交流，他們可能是退役的軍人、家庭主婦、學者、僱主或同一車站內的員工，大家從事此類學習的目的在於避免孤單，但也在於改進生活品質，和增進彼此的了解。學習的項目很廣，幾乎包括任何事物。(註 8) 以下就其發展簡史、運作、閱讀協會角色、民眾參與情形、閱讀主題等簡要介紹。

一、瑞典讀書會的起源

瑞典讀書會的發展已有長久歷史，但是以目前的面貌出現，則是二十世紀以後。(註 9) 1902 年，瑞典人—歐松 (Oscar Olsson) 在瑞典南部的隆得 (Lund) 創立了一個讀書會，該讀書會被視為是第一個現代讀書會。(註 10) 爾後，讀書會大幅進展，並獲得政府充分的支持 (註 11)。1974 年，瑞典議會通過對讀書會作更多經費補助的決議，其發展更為迅速。每年以 10% 以上的成長率持續增加，(註 12) 至 1950 年代已超過五千個以上，至 1970 年，增加為四倍，至 1978 年擴增為

七倍，總數達到三十三萬九千九百二十四個。(註 13) 至 1998 年，讀書會的數量有 336,096 個，參加的人數有 2,844,288 人，其中 1,623,937 人為女性，研討的時數為 12,852,823 小時。(註 14)

二、瑞典讀書會的特性

所謂讀書會通常是一群朋友聚集在一起，根據既定的主題或問題領域，進行有系統的閱讀。讀書會的成員稱為參與者，而非學生。其中一個會員扮演協調及行政的角色，稱為讀書會領導人，而非老師。換言之，讀書會是運用一組人互動形態的閱讀，這種方式在瑞典已有 90 年歷史。(註 15) 瑞典的讀書會的運作是以二個重要的概念為基礎，即：

第一，教育是社會運動的必需品，是階級鬥爭及社會變遷的方法。

第二，閱讀是以長期社會變遷的觀點來增進教育水準。(註 16)

瑞典的讀書會是各個閱讀協會最典型的活動，其目的在於發展全人，包括理性的及社會的，學習方法是民主的、創意的及參與的，而且來自學生自己，另外，瑞典的讀書會還具備了下列特性：(註 17)

(一) 多樣性 (**Variety**)：讀書會涵蓋的學生、主題及活動類型很廣泛。

(二) 可得性 (**Accessibility**)：讀書會及活動遍及瑞典各地，所有民眾都有機會參與。

(三) 彈性 (**Flexibility**)：讀書會的課程及活動安排適合參加者的興趣及地方需要。

(四) 廣泛及深入 (**Width and depth**)：讀書會研讀範圍從基礎的至高階程度的都有，從一般性到專門性的主題都有。

三、瑞典讀書會的運作

瑞典讀書會的運作具有下列幾項特點：(註 18)

(一) 參加讀書會的成員以小團體的方式進行閱讀，而且討論的地點通常在家中。

(二) 讀書會沒有老師，會員們也不覺得需要老師，而讀書會的領導者主要是一個沒有理論背景的組織者而已。

(三) 讀書會的成員以參加演講會及討論會來補充其自己研究的不足。

(四) 參加讀書會的民眾沒有學術背景，但其獲得豐富的實務經驗。

(五) 透過讀書會的參與，民眾學習討論、辯論的技巧，並培養思考和尊重別人

意見及接受失敗、分擔責任的態度。

- (六) 參與讀書會的民眾可體驗團結及共同生活體的感受。
- (七) 讀書會成員所獲得的知識與其日常生活直接相關。
- (八) 讀書會工作的理論基礎通常只是一本或二本書及一份讀書計畫，由讀書會領導人及其他參與者共同完成，事實上，書籍是基礎，因此，許多讀書會建立自己的讀書會圖書館。

如果比較讀書會運動和其他形式的成人教育，會發現部分主要的特點保留至今，茲臚列如下：

- (一) 閱讀是以宗教性、政治性或其他觀念性主題為中心，因為閱讀協會並非公部門的成人教育活動，不需要維持中立、公平原則。
- (二) 讀書會的活動乃是以集體的評量為基礎，和著重個人成就的考試方式不同。
- (三) 閱讀協會在與主管單位及企業的關係上，較能維持其整體性，而與學校及大學受到政府及國會監督控制不同。
- (四) 閱讀協會的設立宗旨是希望對社會的變遷有所貢獻，而公部門的社會教育活動只能對目前社會的特定範圍關心。
- (五) 閱讀協會的活動是由群體實現的自我研究來支配，並非如同學校是由指導的方式來實踐。(註 19)

四、閱讀協會對瑞典讀書會發展的影響

閱讀協會在瑞典成人教育發展歷程上，扮演重要的推手角色，閱讀協會透過讀書會的運作及各種文化活動的舉辦，推動民眾參與學習、親近文化藝術。因此，瑞典的讀書會運動蓬勃發展與閱讀協會的重視有密切關連，對瑞典閱讀協會組織及運作的了解，當有助於了解其讀書會興盛的原因。

(一)瑞典全國閱讀協會聯盟 (Swedish National Federation of Study Associations)

以下分別說明其任務及組織架構：

1.任務

該聯盟的主要任務如下：(註 20)

- (1) 形成有關意見。
- (2) 促進政策之發展。
- (3) 回覆諮詢。
- (4) 文件及調查。

- (5) 彙整統計。
- (6) 通知會員組織。
- (7) 與讀書會領導人聯盟協商。
- (8) 與機關團體合作推動工作。

2.組織

該聯盟由十一個讀書會協會及二十一個地區協會聯合組成，請參見下圖：(註

21)

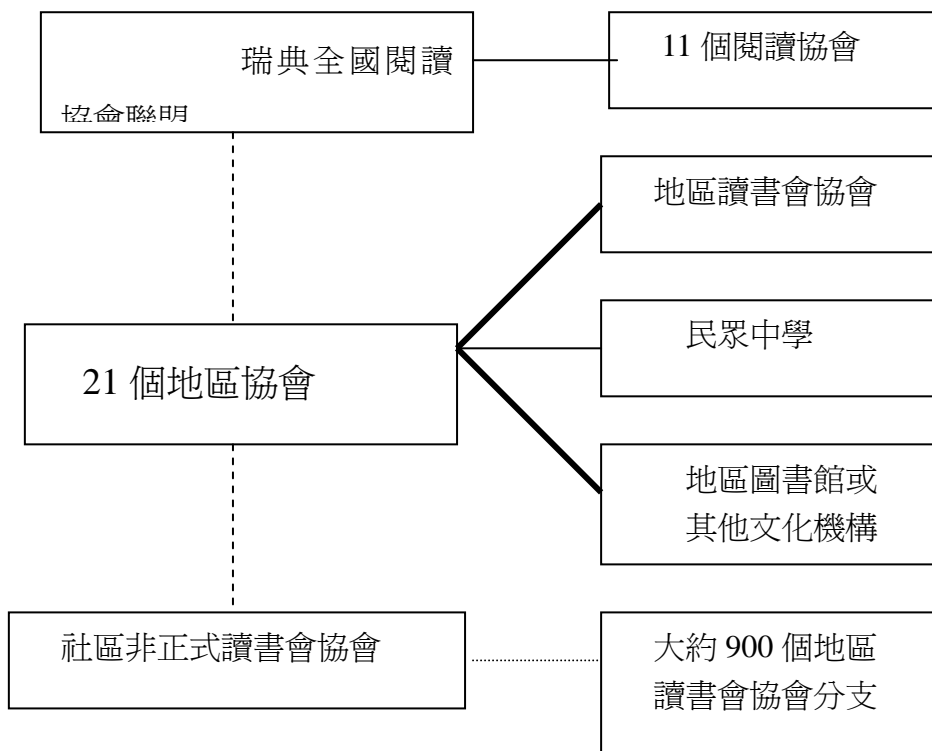


圖 1 瑞典閱讀協會組織圖

(1) 全國性閱讀協會 (註 22)

目前瑞典有十一個全國性的閱讀協會接受政府補助，名單如下：

- A. Workers' Education Association。
- B. Folkuniversiteter。
- C. Educational Association of the NonConformist Churches in Sweden。

- D. The YWCA/YMCA Adult Education Association。
- E. The Citizens' Adult Education Association。
- F. The Educational Association of the Sobriety Movement。
- G. The Study Promotion Association。
- H. Adult Education Association。
- I. Swedish Sport Confederation Adult Education Association。
- J. Swedish Christian Education Association。
- K. The Educational Association of Professional Employees。

各個閱讀協會內或多或少都有一些組織加入為會員。十一個協會的會員組織超過 270 個。閱讀協會另外和六十個以上的組織有合作協定，且和一些不同的地區性協會進行合作交流。

讀書會是閱讀協會最普遍的活動型態。讀書會依照參加者的意願提供不同的主題。每年全國各地組成的讀書會約有三十三萬六千個。由於很多民眾同時參加一個以上的讀書會，因此實際參與者超過一百五十萬至二百萬人，約二百八十萬人次。

不同種類的文化活動是閱讀協會的第二大活動範疇。每年閱讀協會安排的文化活動超過二十萬個，而參加活動的人數超過一千八百萬人次。

在 1999 年，十一個閱讀協會另外也安排了四萬五千個以上的其他成人教育活動，參與者超過五十萬人次。

每個閱讀協會都有一些地方單位，來組織讀書會、安排文化活動及其他成人教育活動，部分因各種的興趣，部分因閱讀協會的會員組織。(註 23)

(2) 地區性協會(The regional federations)

地區性協會的主要功能在於照顧會員的興趣、形成意見及扮演地區非正式成人教育及文化的聯合委員會，其會員包括下列三種類型：(註 24)

- A. 讀書會
- B. 民眾中學
- C. 圖書館及其他文化機構

五、讀書會的參與民眾及閱讀主題

(一) 民眾參與讀書會情形

瑞典的人口約八百八十萬，參與讀書會的民眾在 1998 年約有一百五十萬人，由於一個人可以參加一個或多個讀書會，所以大約有二百八十萬人次，讀書會領導人約 113,200 人，其中不到一千人是受雇的。另外，閱讀協會亦舉辦多元化的文化活動及一般成人教育活動，如交響樂及唱詩班等文化團體，以較讀書會自由的方式運作，1998 年大約有 27500 個團體，參加者大約有 400,000 人次；其他文化活動，如音樂會、戲劇表演及展覽，1998 年大約有 91,500 個活動，參加者超過一千萬人次。(註 25)

表 1 1998 年十一個閱讀協會舉辦讀書會及活動次數統計表

活動名稱	數量	參與人次	女性人數	時數
讀書會	336,096	2,844,288	1,623,937	12,852,823
文化活動	203,662	17,992,584		1,046,627
其他活動	45,471	540,664	254,288	749,940

(二) 讀書會研讀書籍主題

按瑞典全國各讀書會的研讀時數來看，美學類書籍在 1999 年幾乎占讀書會活動的一半，相較於前一年祇有微小的改變。1999 年的三十三萬六千個讀書會的讀書總時數為一千二百八十五萬三千小時，其中，行為科學暨藝術類書籍的研讀占 7.8%，語言類占 7.6%，數學暨自然科學類占 5.5%，美學類占 49%，公民課程及資訊類 19.2%，其他主題 11.2%。(註 26)

第四節 台北市立圖書館成人教育服務及成人學習活動

長期以來，我國成人教育的推展，除中小學補校、大學夜間部和推廣部、社區大學等正規教育課程外，各縣市社會教育館、公共圖書館亦藉由藝文活動的舉辦，提供民眾多元的學習機會，尤其，近年來，教育部提出學習型社會的相關政策後，政府單位、學校及社教單位亦有多種配合措施，提供民眾更多的終身學習資訊、課程與管道。以下就北市圖近年來所提供的成人教育措施、服務項目及讀書會的辦理加以介紹

一、設立成人教育資源中心

為提供民眾多元化學習機會，增進民眾生活知能，以帶動民眾終身學習風氣，北市圖於民國八十一年五月二十五日在總館成立「成人教育資源中心」，(註 27)負責蒐集國內各類成人教育、終身學習理論及相關主題之圖書、期刊資料，建立電腦檢索系統，並編印刊物，協助民眾獲取終身學習相關訊息。民國八十八年在臺北市的東西南北區四個區域，各選定一個分館，包括三民分館、萬華分館、文山分館及天母分館等，增設「成人教育資源中心」，使各社區民眾方便利用成人教育資料及參加終身學習活動。

二、發行終身學習護照

為倡導終身學習觀念，鼓勵民眾從事終身學習，並整合終身學習資源相關資訊，北市圖自八十七年起推出「臺北市終身學習護照」，發照對象為全體市民，民眾依學習需要選擇各類學習課程，課程分為市民生活、家庭生活及職業進修等三類。持有終身學習護照之民眾，參加各機關及學校、文教基金會、社區大學等協辦單位所辦理之學習活動時，可獲得時數認證，認證時數滿 150 小時，可獲市長頒發終身學習證書，凡獲得三種不同學習課程證書或已領取任何四張學習證書的民眾，可另獲得市長頒發終身學習楷模證書(註 28)。

三、編印終身學習網通訊

北市圖自八十七年起，定期邀請專家學者撰寫專文，介紹終身學習之新觀念，

並蒐集各協辦單位辦理社教活動訊息，每季發行「臺北市終身學習網通訊」季刊，免費提供民眾參閱(註 29)。

四、建構終身學習網系統

北市圖為即時提供終身學習課程相關資訊，供民眾查詢，建置了「終身學習網系統」，該網站提供之終身學習資訊包括各協辦單位資訊、各協辦單位開設課程和舉辦活動之訊息及成人教育網站等。

五、設置學習 e 樂園

為提昇民眾資訊及網路素養，普及資訊之查詢利用及降低數位落差，為資訊弱勢民眾提供可使用之設備，北市圖除在各分館普遍提供電腦供民眾查詢外，民國 89 年在總館及四個區域圖書分館設置「學習 e 樂園」，由台灣微軟公司和宏碁企業贈送 130 電腦及 15 部印表機，並充實各種應用軟體。

六、舉辦終身學習研習營及市民生活講座

自 89 年度開始，臺北市立圖書館每年為銀髮族、上班族、父母及婦女朋友分別辦理「終身學習營」(註 30)，提供適合不同身分之課程，供民眾選擇參加。

另外，每年規劃數十場市民生活講座，邀請投資理財、醫療保健、環境保育、人際溝通、親子關係、情緒管理、心靈成長、休閒旅遊、法律知識、建築工程、民主政治、社會生活等方面之專家學者，在總館及各分館為民眾介紹各種主題知識，使民眾提昇各方面之素養。

七、辦理讀書會及每月一書講座

近年來蓬勃發展的讀書會、成長團體、社區團體在民眾的終身學習上，扮演了重要的角色，台灣地區的讀書會活動最早可追溯至民國 76 年的北市圖民生分館現代女性讀書會、永和袋鼠媽媽讀書會(註 31)，多年來，社區、學校、公司行號、社團、公共圖書館陸續成立讀書會團體。而最近二三年，在文建會及教育部的政策支持下，補助讀書會的運作、評選優良讀書會、舉辦讀書會全國博覽會、讀書會研討會、座談會、調查研究、設立網站等等，使得讀書會數目快速地成長，有

更多人關心讀書會、參加讀書會，投入讀書會的運作，以北市圖而言，現有五十五個讀書會在總館及分館運作，除一般性讀書會外，依語文別區分的英文讀書會、日文讀書會，依參加對象區分的兒童讀書會、親子讀書會、媽媽讀書會、教師讀書會、公務員讀書會、銀髮族讀書會、視障讀書會等，依閱讀主題區分的藝術、文學、地方史，依閱讀媒體區分的電影讀書會等等，其所發揮的功能更是驚人，對培養民眾閱讀習慣、增進閱讀效能、帶動社會讀書風氣、改善生活品質，助益頗多。

北市圖的讀書會選讀書單分為二種，一種由圖書館於每年初統一選定後公布，每月一書，主題涵蓋科學、文史、藝術、人生哲學、財經、資訊、親子教育等，並於總館舉辦座「每月一書講座」，邀請該書作家導讀、分享寫作經驗及與讀者交流意見。另外，各讀書會亦針對成員的興趣及閱讀程度選擇自己的書單。讀書會會員除定期聚會討論及分享外，也配合閱讀主題，安排參訪活動，如至美術館、博物館及鄉野小鎮，並將閱讀心得發表於網頁，進一步擴大交流範圍。

公共圖書館成人服務是藉由圖書資料的提供及學習活動的舉辦，推動閱讀風氣，協助民眾提昇基本素養或自我成長，培養民眾適應社會變遷的能力及厚實國家文化基礎，並倡導正當休閒娛樂。圖書館成人服務的方式很多，各國的作法略有不同，服務重點亦有不同，這些差異主要受到當地社會環境、經濟發展程度及民眾教育水準的影響。讀書會對瑞典成人教育發展具有長足的影響，探究其成功的因素，雖有民情和天候因素，但主要在於政府的大力倡導及提供經費補助，而全國性和地區性閱讀協會的積極推動，規劃設計各種讀書會活動、文化活動及學習課程，更是讀書會長期深植瑞典社會，民眾踴躍參與，成功扮演成人教育推動單位的重要關鍵。美國公共圖書館成人服務則因幅員遼闊，民眾教育程度差距很大，加上二十世紀初大量移民湧入美國，在政府政策支持及經費補助下，為了幫助這些新美國人能夠迅速了解及適應美國的生活，融入美國的社會，而著重於民眾基礎教育、基本閱讀素養及英語能力的培養，並提供弱勢民眾在就業方面的資訊及協助。我國教育部致力於學習型社會的建立，倡導終身學習觀念，鼓勵民眾參與學習課程及活動，因此，我國公共圖書館積極規劃終身學習相關服務措施，帶動學習的風氣，成效顯著。

附註

- 註 1：參考“Literacy/Adult Basic Education Services, D.C. Public Library,” Adult Basic Education Office, Martin Luther King Memorial Library, Room 426, 901 G Street NW, Washington, D.C. 20001
A Feel for Books: Book Discussions for Adult Developing Readers: A Resource Manual. Adult Basic Education Office, District of Columbia Public Library, rev. 1997.
- 註 2：「Adults, Programs & Services, Queens Borough Public Library」
<http://www.queenslibrary.org/programs/adults.asp>, 查詢日期：民 91 年 2 月 24 日。
- 註 3：「Queens Library Facts: Adult Literacy Program.」Queens Borough Public Library, Mar. 1998.
- 註 4：博雅成人教育(Liberal Adult Education)是指對社會中的成人所實施的一種知性的、道德的、精神的和審美的教育。博雅成人教育強調成人必須學習有組織的知識，以增進其心靈思想能力，提昇道德及審美水準，豐富其精神生活內涵。偉大的經典作品代表傳統知識的精華，所以，博雅成人教育學者主張成人應該研讀經典名著，協助其發展成爲一個理想的人。(引自：中華民國成人教育學會主編，成人教育辭典(台北市：成人教育學會，民 84 年)，頁 338。)
- 註 5：民眾中學 (Folk High School) 係實施成人普通文化教育的業餘學校。斯堪地那維亞地區國家的主要成人教育機構。在丹麥主教格倫特維格的國家主義思想和教育哲學的影響下，1844 年在丹麥首建。旨在夏、冬兩季分別爲青年婦女和農民提供三個月和五至六個月的普通基礎教育。挪威、瑞典、芬蘭相繼於 1864 年、1868 年、1889 年仿倣建立。(引自：顧明遠主編，比較教育辭典(高雄市：麗文文化，1996)，頁 169。)
- 註 6：The Swedish National Council of Adult Education ed., Facts on Liberal Adult Education in Sweden(Stockholm, Sweden: The Swedish National Council of Adult Education, 2000), p.4.
- 註 7：黃富順，比較成人教育 (臺北市：五南，民 77 年)，頁 283。
- 註 8：同前註，頁 285。

- 註 9：同註 7，頁 284。
- 註 10：”Education by the People”(Speech held by Peter Engberg 1993. Slightly revised by Folkbildningsförbundet 1997)，p.2.
- 註 11：同註 7，頁 284。
- 註 12：邱天助，讀書會專業手冊（臺北市：張老師文化，民 86 年），頁 23。
- 註 13：同註 7，頁 284。
- 註 14：同註 6，頁 12。
- 註 15：同註 10，頁 3。
- 註 16：同前註。
- 註 17：”Swedish National Federation of Study Associations”，Oct. 1997(筆者於 2000 年 7 月 22 日 20 參訪斯德哥爾摩時，斯德哥爾摩成人教育協會(The Stockholm Adult Education Institute)的會長 Mrs. Britt Lindmark 所提供之投影片資料)
- 註 18：同註 15。
- 註 19：同註 15。
- 註 20：同註 17，頁 1-2。
- 註 21：同註 17，頁 1-3。
- 註 22：同註 6，頁 13。
- 註 23：同註 6，頁 10。
- 註 24：同註 17，頁 1-5。
- 註 25：同註 6，頁 12。
- 註 26：同註 6，頁 11。
- 註 27：臺北市立圖書館編，臺北市立圖書館年刊：89 年度（臺北市：臺北市立圖書館，民 89 年），頁 21。
- 註 28：「終身學習護照發行實施計畫」，臺北市立圖書館網頁 <http://www2.tpml.edu.tw/~adult/passport-1.htm>，民 91 年 3 月 1 日查詢。
- 註 29：同上。
- 註 30：「臺北市立圖書館近三年工作成效報告」，（臺北市立圖書館秘書室，民 91 年 2 月），頁 7、8。
- 註 31：同註 12，頁 35。

第四章 公共圖書館的服務品質管理

-- 赫爾辛基市立圖書館及臺北市立圖書館的經驗

芬蘭是一文化氣息濃厚，且資訊科技與網路建設先進的國家，赫爾辛基市立圖書館（Helsinki City Library）與北市圖同屬大都會公共圖書館，除總館外，另有三十六所分館，規模與北市圖相當。以 2000 年的統計數字來看，赫爾辛基市民每年平均使用圖書館十三次，外借資料十六件，民眾使用率在世界各國中，當屬名列前茅者。該館館舍建築、服務措施及經營管理在世界各國圖書館事業中，亦屬高度進步者。2000 年，該館榮獲美國 the Bill & Melinda Gates Foundation 頒給「Access to Learning Award」。該館投入管理制度之發展已有十二年，成效顯著，其推動管理工作的經驗頗值得參考，特藉本文加以介紹，並對照北市圖的作法，提供國內同道參考。

本文先說明管理制度建立對組織品質提昇的重要性，並介紹赫爾辛基市立圖書館及北市圖服務概況，之後，就近年來二館建立品質管理制度及實施績效管理的經驗加以介紹。

第一節 管理制度建立對服務品質提昇的重要性

在強調顧客滿意度的當代環境，高品質的產品及服務已是各企業追求競爭優勢的策略重點。其中，尤以產品或服務品質之良窳，為顧客是否滿意及是否再度光臨的關鍵決定因素。而如何提高品質，除有賴於良好的品質管理制度(如 TQM)，以彙集企業整體之努力外，更要如同作業基礎管理制度所主張，應將管理焦點移向影響品質之根本的作業面及各種驅動因素。(註 1) 日本由於全面品質管理(TQM)的發展和主動性品質管圈(QCC) 活動的蓬勃，連服務業也逐漸接納品質管理，近來，服務業開始引進 TQM，並以認真的態度致力於運用服務方法改善的品質保證。(註 2)我國政府為民服務機關亦逐漸體認到品質管理的重要，紛紛引進企業管理技術，建立以顧客及績效為導向之政府服務管理制度，進而追求品質的改善，尋找適合的品質標準，如 ISO9002 品質認證及挑戰國家品質獎等等，以提高顧客滿意度，建立形象與口碑，累積競爭籌碼。(註 3)

赫爾辛基市立圖書館及臺北市立圖書館為了推動龐大的業務，並維持服務品質，分別運用了多項企業經營管理的理念及方法，茲將運用在二館的服務品質管

理方法的基本概念簡介如下：

一、規劃

管理程序中的首要工作即是規劃，規劃是以組織目標為基礎而進行。基本上，規劃是從未來的可能行動中進行選擇，並進一步決定此一行動應由誰負責執行，在什麼時候進行，以及如何去執行與完成。規劃所著重的是要讓事情順利進行，是要讓企業的未來作業，不論是長期還是短期作業，在有計劃的安排下，能夠適時適當地達成預定目標。(註 4)

二、品質管理

近年來，由於工商競爭日益激烈，消費者的品質意識高漲，品質管理日漸受到重視，過去品質管理實務上極為流行之品質保證理念已演變為以顧客為導向之全面品質管理理念。根據相關研究發現，品質管理為企業競爭之重要利器，優良的品質成為產品占有市場之主要依據。品質管理的八大關鍵因素，包括高階管理階層所扮演的角色、品管部門所扮演的角色、訓練、產品及勞務設計、供應商的品質管理、製程管理、品質之資料及報告、員工關係等八項，這八個因素不但可以用來衡量品質管理的狀況，而且對組織績效也有很大的影響。(註 5)

三、績效管理

績效管理是如何執行策略，達成組織目標的管理過程。績效管理在本質上為管理活動循環中的 P-D-C-A 之 C(或 S)控制功能，有其功能上的消極及積極的雙重意義。以消極性意義而言，乃在確認其執行結果與規劃目的的吻合度，以提供檢討處置的因應對措；但以積極意義而論，乃在提供激勵和學習成長的作用，進而提昇組織效能和競爭力。(註 6)

績效管理亦是一個重視以績效融入管理過程的方法，在這個管理過程中，一個完整的績效管理計畫應該包括下列內容：(註 7)

- (一) 機關任務與願景：績效管理的先決條件在於實施績效管理的機關必須清楚界定其基本任務，其次，必須根據機關的核心價值，透過全體成員的腦力激盪將共同的願景激發出來，以凝聚追求高績效的共識。

- (二) 策略目標的研擬：策略目標是一個能夠兼顧機關本身特性與外在環境變遷的目標，它是對於組織競爭力的提昇極有幫助的「羅盤」。
- (三) 績效指標的建立：根據策略目標，採由下而上的模式，由業務部門到幕僚部門，協商研議可操作化的績效指標。
- (四) 行動策略的規劃：根據策略規劃中的 SWOT 原則，擬訂足以發揮機關優勢 (Strength)、改善弱勢(Weak)、把握機會(Opportunity)、避開威脅(Threat) 的行動策略。

績效管理的積極目的乃在策略目標之達成，進而提昇組織之效能與競爭力，績效管理亦為學習型組織運作之基礎，亦是自主管理的根本，而非單純只是考績評核。有了良好的績效管理，才可充分激發組織內同仁的潛力及發揮組織之綜效。(註 8)

依照前述績效管理的定義及實施步驟，圖書館首先應確立圖書館的任務、設定圖書館的願景，其次，擬定各項策略目標及建立績效指標，進一步規劃實際執行的行動，並進行各項績效衡量及檢測，然後修正偏差。

四、領導工具

「領導」的廣泛定義為根據事先決定的計畫來著手行動的過程。(註 9)領導在古典及行為管理理論均占一重要部分，它可被定義為用來刺激和激勵部屬達成指定工作的方法。(註 10)管理者的領導風格對良好組織氣候的營造、同仁對組織的向心力、組織業務推動及組織目標的達成，影響很大。

五、訓練與發展

「訓練」是一種短期的教育過程，它是利用系統化及有組織的程序，讓非管理階層的員工針對某一明確的學習目標來學習有關的技術、知識及技能。而發展則是一種長期的教育過程，同樣是利用系統化及有組織的程序，讓管理人員基於一般性的目的來取得有關概念性與理論性的知識。(註 11)

工作的再設計所帶來的是對員工專業知識、技能有更高的需求。透過各種溝通技巧鼓勵員工朝組織品質目標努力，但是若未同時給予所需的能力，則全面品

質管理的實行將困難重重。因此，除了使員工瞭解組織的使命及品質目標外，同時亦必須鼓勵員工發展執行品質改善活動所需的技術及能力。(註 12)

人員是唯一能使品質改良的資源，持續的品質改善是由對人員的教育訓練得來的，訓練應強調建立品質技術。品質教育的目的為：1.導正員工對於工作品質的態度，2.增進員工品管知識與技能，3.增加員工對組織內部訊息之瞭解與共識，4.提供員工自我發展的機會。(註 13)

六、驅動力

對部屬的激勵是影響領導成效的一個重要因素，管理者可經由激勵措施來滿足部屬的需求，而透過需求滿足則可引導部屬完成組織所欲達成的目標。(註 14) 激勵的方式有陞遷、獎金、公開表揚等。

芬蘭及我國政府為了提昇各級政府為民服務機關的服務品質，積極倡導企業管理模式應用到政府部門，舉辦研討會、教育訓練及觀摩會等等，另外也訂有考核、獎勵制度及評選辦法，促使各機關致力於管理制度的檢討及引進適用的管理模式，而這些考核、獎勵制度及評選辦法亦高度的影響二個國家的公共圖書館品質管理工作，以芬蘭而言，該國設置了「芬蘭服務品質獎 (Finish Quality Award, FQA)」，其評獎項目包括：1.領導(Leadership)、2.資訊及如何分析它(Information and how to analyze it)、3.策略計畫(Strategic planning)、4.人員發展(Staff development)、5.精進過程(Mastering processes)、6.結果(Results)、7.貼近顧客(Customer orientation)、8.社會影響(Social impact)等八項；而赫爾辛基市立圖書館的品質管理工作即受到國家服務品質獎的影響，自訂了多項自我提昇服務品質的計畫、制度及辦法。(註 15)

我國行政院研考會為突破各機關為民服務觀念及作法，經整合相關為民服務工作，並引進「全面品質管理」理念及手法，研擬提升為民服務品質之實施策略、要項及步驟，訂有「全面提升服務品質方案」、「行政院所屬各級機關推行為民服務工作考核與獎懲傲點」及「行政院服務品質獎實施計畫」，目前每年的服務品質獎評選項目分為整體服務績效及個別服務績效二類，在整體服務績效類的評審項目共計五項，包括：(一) 落實品質研發：1.執行計畫內容及管考作為、2.服務品質研究創新、3.服務品質研習訓練、4.全員參與改進、5.持續改進具體績效與激勵措施；(二) 便捷服務程序：1.行政流程簡化、2.申辦窗口整合情形、3.服務自動化情形、4.作業標準建立及工作手冊內容、5.稽查員制度建立情形；(三) 樹立服務形象：1.服務場所環境、2.服務措施規劃、3.以客為尊作法、4.服務禮貌活動、考

核；(四) 重視民情輿情：1.社會輿情互動及溝通、2.施政宣導及走入群眾活動、3.民眾意見調查分析、4.為民服務手冊、5.民眾陳情反映處理；(五) 善用社會資源：1.志工義工運用、2.委託民間辦理公共服務情形、3.結合民間應變突發事件情形、4.企業、團體服務據點運用情形、5.與社區關係互動、6.開放機關公用設施運用情形。(註 16)我國中央及地方機關為民服務單位莫不依據此架構，訂定提昇服務品質計畫及實施辦法，臺北市立圖書館亦不例外。

第二節 芬蘭赫爾辛基市立圖書館管理系統

一、赫爾辛基市立圖書館服務概況

赫爾辛基市立圖書館除為赫爾辛基市民提供一般公共圖書館服務外，由於該國的圖書館法(Library Decree)賦予赫爾辛基市立圖書館扮演芬蘭公共圖書館的中央圖書館(Central Library for Pubic Libraries)角色，因此，該館亦對全國圖書館提供遠距服務、發展全國圖書館合作計畫、將其館藏外借給全國各地的公共圖書館，並蒐集各國資料。另外，該館亦透過網路為外國人提供服務，扮演多元文化圖書館的角色。該館由赫爾辛基市政府營運，但接受芬蘭教育部對其擔任中央圖書館角色的補助款項及督導。(註 17)

(一) 行政組織體系

赫爾辛基市立圖書館是芬蘭最大的公共圖書館，在 2000 年該館的服務網包括：(註 18)

- 1.總館。
- 2.三十六所分館。
- 3.二部圖書巡迴車，四十三個巡迴站。
- 4.十七所機構圖書館(設置於醫院、療養院、老人之家)及二個其他的服務據點。
- 5.三〇〇位生病在家無法出門的民眾及三十一個在收容所接受照護的民眾。
- 6.二十四小時服務的圖書館網際網路(很多網頁另以英文呈現)。

該館之組織架構如下圖所示：

文化及圖書館委員會

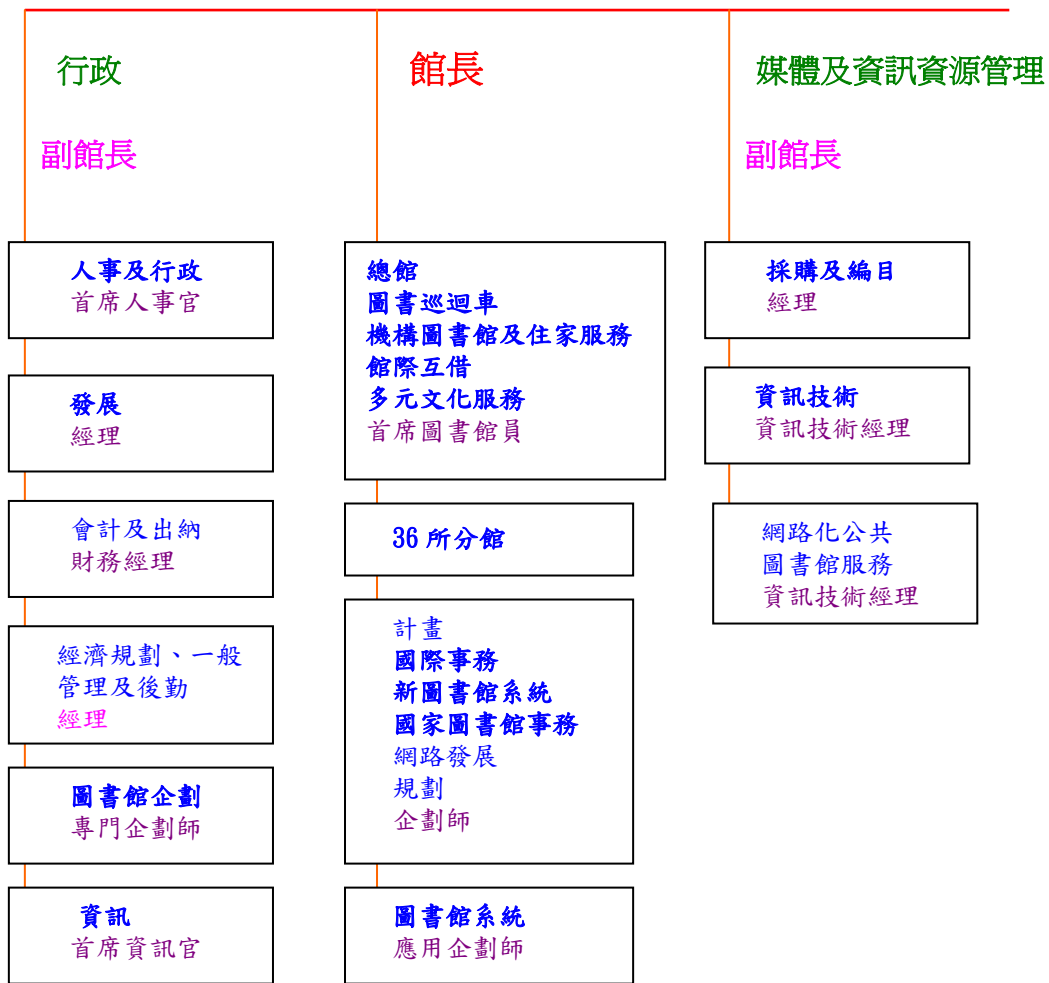


圖 1 赫爾辛基市立圖書館組織圖

資料來源：Sari Lehtikoinen ed, Dances with Words trans. Helsinki City Library Annual Report 1999: the Boundless World Lies Open.(Helsinki, Finland: Helsinki City Library, 2000), p.5.

(二) 館藏資源

截至 2000 年底，該館的館藏書目資料庫中有 2,030,382 冊書，其中 1,763,163 冊為圖書，該年購入 141,000 件資料，館藏資料涵蓋 60 種語言。(註 19)詳細資料如表 1 所示：

表 1 赫爾辛基市立圖書館館藏資源及民眾使用概況一覽表

項 目 \ 年 度	2000 年	1999 年	1998 年	1997 年
館藏	2,030,382 冊	約二百萬冊	約一百九十萬冊	約一百九十萬冊
年度採購量	150,137 件	141,000 件		
圖書	1,800,000 冊	1,800,000 冊		
單張音樂資料	37,000 件	36,700 件		
音樂性錄音帶	122,000 件	148,600 件		
文學及語言性錄音帶	39,000 件			
錄影帶	29,000 件	27,000 件		
其他資料	27,000 件	31,200 件		
電腦資料(光碟及影碟)	6,000 件			
每位市民可使用的圖書冊數	3.7 件	3.2 件		
期刊訂購	1,192 種	1,289 種		
總借閱量	約 9,100,000 萬冊	約 8,900,000 萬冊	約 8,600,000 萬冊	約 8,800,000 萬冊
個人到館次數	約 7,100,000 人次	約 7,100,000 人次	約 6,700,000 人次	約 8,800,000 人次
虛擬利用圖書館的人次	約 15,000,000 人 次	約 9,100,000 人次	約 5,900,000 人次	約 3,000,000 人次
經費	1,482,000,000 芬幣	1,416,000,000 芬幣	1,356,000,000 芬幣	1,307,000,000 芬幣
員額	481 人	463 人	458 人	446 人
全年開放時數	96,911 小時	102,519 小時	95,252 小時	95,429 小時

(三) 民眾利用情形

大部分的赫爾辛基市民眾仍然習慣到圖書館查資料，但利用資訊科技服務的情形持續成長。2000 年，赫爾辛基市人口約有 55 萬 1 千人，擁有圖書館借書證的人口約占百分之四十四，百分之八十的人至少曾到圖書館一次，而居民平均到圖書館 13 次，借書 16.6 件。由 2000 年的統計數字來看，平均每件圖書資料被借出 4.5 次。(註 20)

該館經常舉辦的推廣活動有展覽、說故事、作家談書、詩歌之夜、資訊科技指導、圖書館導覽、到學校介紹好書、成人閱讀活動及兒童活動等。(註 21)

二、赫爾辛基市立圖書館管理系統

赫爾辛基市立圖書館投入管理制度之發展已有十二年歷史，自 1988 年開始，該館涉入的管理層面，包括圖書館任務(the library's mission)、圖書館工作價值(values of library work)、績效評估(performance measurement)、生產力(productivity)、結果管理(management by results)、人員績效獎金(staff performance bonus)、策略計畫(strategic

planning)、顧客滿意度(customer satisfaction)、成本分析(cost analysis)、產品評鑑(product measurement)、品質工作(quality work)及組織變革(organization change)等(註 22)，圖 2 顯示該館已經執行的管理發展領域。(註 23)十年來，該館所採行的管理制度可分為管理工具、領導工具及驅動力三方面，以下分別就各方面的管理制度、相關措施及作為分別介紹。

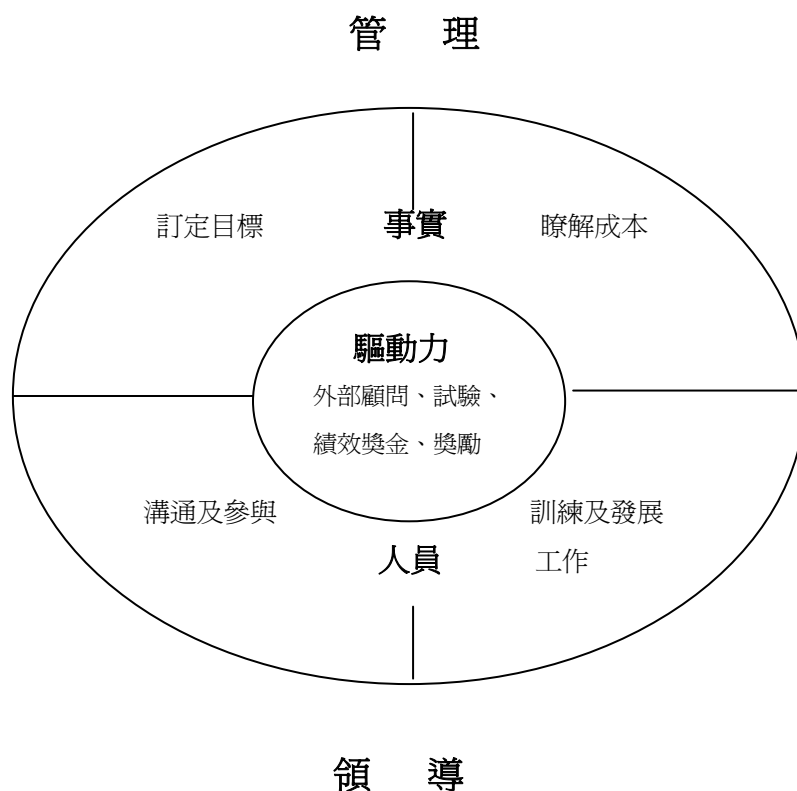


圖 2 赫爾辛基市立圖書館管理發展領域

資料來源：Maija Berndtson, Management Self-Assessment. (Helsinki: Bertelsmann Foundation Publishers, 1999), p.12.

(一) 管理工具

根據該館的管理工作發展經驗，管理是從目標的訂定開始，該館的目標訂定分為任務、策略、年度重要目標及價值等四個階層。

1. 任務

該館的任務宣言第一版於 1988/1989 年提出，正值發展工作開始之際，而 1996 年的修訂版則反映了聯合國教科文組織 1994 版的「公共圖書館宣言

(UNESCO Public Library Manifesto)」所宣示的原則，即是：

「赫爾辛基市立圖書館為全體民眾提供基本服務，扮演全世界圖書館網路的一分子，提供顧客無限制的文化和資訊資源的檢索。

我們以互動方式發展赫爾辛基居民所需的圖書館服務，使其成為社會積極的一員，並享受生活」。(註 24)

2.策略

任務宣言明白表達圖書館的長期目標及圖書館的存在權利，並作為策略計畫的基礎，在策略計畫中，除將組織及其活動和其所處環境的機會及挑戰結合外，並界定目標及達成目標的工具。

策略計畫通常以 SWOT 為原則，擬訂足以發揮機關優勢 (S)、改善弱勢 (W)、把握機會 (O)、避開威脅 (T) 的行動策略。

內部	優勢 S	弱點 W
外部	機會 O	威脅 T

圖 3 赫爾辛基市立圖書館策略計畫圖

資料來源：Maija Berndtson, Management Self-Assessment.(Helsinki: Bertelsmann Foundation Publishers, 1999), p.13.

該館第一循環的策略計畫於 1990 年開始，主要針對圖書館網路內的人力分配和合作、開放時間、媒體、人員、指導及資訊科技的運用提出策略。

該館策略的訂定，受到資訊科技發展的高度影響，1991 年版的策略，大部分偏重於技術層面，且基於顧客平等原則，強調每個圖書館應具備相同等級設備的原則。1995 年的第二版偏重於網路策略，1998 年的第三版則主要是資訊策略，其包括資訊技術及提供查詢內容的資料庫，電子資料、資訊檢索。現今的策略是：1.指導策略，2.服務策略，3.人員策略，4.國際化策略，5.資訊策略，這些策略是該館認為邁向未來成功之重要領域。(註 25)

3.價值

圖書館「價值」是該館基礎工作的目的，當作業政策不斷變動及調整

時，圖書館的價值始終不變，且繼續傳承。該館的價值充分反映法國革命的三原則，「自由、平等、博愛」，而且強調公共圖書館的基本概念--「自由檢索資訊是民主社會的先決條件」，以下為該館所揭櫫的圖書館價值：(註 26)

(1)多元 (Diversity)

- 呈現不同觀點。
- 文化多元。
- 重點展望。

(2)平等 (Equality)

- 所有人都可檢索資訊。
- 平等的對待顧客 (成人/兒童，芬蘭人/外國人)。

(3)自由 (Freedom)

- 所有人免費使用。
- 免費形成意見 (免費提供意見)。
- 所有人免費獲得資訊。

(4)很多面向 (Many Dimensions)

- 時間：現在及歷史的。
- 資訊及休閒兼顧。
- 顧客，不限年齡層。

(5)信任 (Confidentiality)

- 倫理。
- 圖書館和顧客間相互信任。

4.重要目標

策略確定後，必須針對每項策略，設計能夠達成目標的措施及活動，因此，該館的策略向來是圖書館系統長期活動的指引。該館有一個機制進行目標擬定的運作，即是每年由行政委員會先行擬定乙份下年度的重要目標草案，不僅包括實際執行的項目，也包括承辦的人員、團體或單位的責任及表格文件。這份草案擬定後，於每週公報中公布，讓館內各個單位管理人員充分瞭解，並經過討論及意見回覆，再由行政委員會決定最後的版本。所有分館每年在訂定自己的目標時，都是使用這份工具。1999 年的四項目標為：(註 27)

(1)市民的資訊社會

- (2)活動國際化。
- (3)服務的合作及品質。
- (4)技能發展及活動分析。

該館為達成市民的資訊社會、國際化、合作暨服務品質及技能發展等四項目標，分別訂定各項執行策略及評量項目，茲列於表 2 以供參考。(註 28)

表 2 赫爾辛基市立圖書館 1999 年重要目標

1. 市民的資訊社會(Citizen's Information Society)	
目 標	評 量
確保公平 確保基本資訊的提供是免費的	- 促進全國合作 - 影響著作權法的發展
資訊社會中的互動	- 第二階段的顧客電子郵件
促進使用者的活化	- 第二階段的多媒體工作站
終身學習 (Life-Long Learning) 兒童及青少年	- 將指導兒童使用圖書館整合至資訊技術世界 舉辦“兒童律動” - 持續辦理閱讀秘訣及渴望的讀者競賽 - 狂熱的兒童文學計畫
成人 (老人年及難民綜合計畫)	- 訓練圖書館使用者 - 邀請各種成人協會至圖書館 (例如, 赫爾辛基日 (Helsinki Day))
永續發展 (Sustainable Development) 地方議程 21 計畫	- 讓社會大眾知道圖書館是一個推動永續發展及圖書回收的機構 - Eko 99 fair in Helsinki
國際化 2. (Internationalism in Activities)	
考慮歐洲聯盟主席年	- 小冊子及其他資料 - 歐盟資訊管道的接觸 - 人員訓練
準備二千年的文化之都	- 國際圖書館及文學會議 - 各文化城市的圖書館網站 - 提供有關赫爾辛基的圖書給其他文化城市的圖書館 - 其他計畫 (“Korttelikaiku-兒童描寫他們的鄰近社區) - 聯合冒險 - 小冊子及其他資訊資料
展示赫爾辛基市立圖書館	- 發展英文網頁 - 發展多元文化圖書館 - 公共圖書館網路 - 管理發展報告

	<ul style="list-style-type: none"> - 基準點/溫哥華公共圖書館 - 蘇格拉底計畫，參與出版
參與發展工作	<ul style="list-style-type: none"> - 新的歐盟第五屆組織架構計畫（EU 5th Framework Programme）經費申請 - 都市先鋒計畫
發展及加強接觸	<ul style="list-style-type: none"> - 歐盟計畫公共圖書館協定活動（Public Libraries Concerted Action, PubliCA） - 東歐計畫 - 人員課程及參觀訪問、人員交換 - 語言研習
3. 合作及服務品質(Cooperation and Quality of Services)	
發展圖書館之雙方合作關係 全國性	<ul style="list-style-type: none"> -中央及區域圖書館未來工作計畫 -促進全國圖書館服務 建立「芬蘭圖書館(Library of Finland) 」遠距資訊服務 - 發展與研究圖書館的合作關係 -訪問 -聯合電子資料執照 -等等
大都會區域	<ul style="list-style-type: none"> -進一步發展合作計畫 -考量未來的圖書館系統 -使用者指引實施的標準化
發展館藏 自我評估程序	<ul style="list-style-type: none"> -訓練 -建立及維護館藏 -版權 -館藏分析 -館藏及其使用之調查報告
“使用者圖書館”	<ul style="list-style-type: none"> -引進顧客回饋系統 (自我評鑑過程的一部分) -顧客問卷調查
擴展及發展家庭服務，增進與社會服務機構的合作	<ul style="list-style-type: none"> -發展服務模式及實務，舉辦活動 -在南東區設立四個分館的計畫 -在一個西部的區域分館舉辦活動
未來的圖書館	<ul style="list-style-type: none"> -總館及市鎮中心圖書館服務 -演講 -一個新的分館 -參與網路資料的建構(連接圖書館)
增進自我服務	<ul style="list-style-type: none"> -持續及發展外借自動化之使用 -發展外借區自動化 -發展一般性自助服務 -自動排序之採購 -發展網路服務 -發展資訊之網路傳遞

參與第 450 屆赫爾辛基市 Jubilee Year 的規劃	-接觸、計畫編寫、資訊管道
4.技能發展及活動分析(Development of Skills and Analysis of Activities)	
技能發展	-數位化資訊技能中心(DINO) -觀念發表日 -工作指導團 -工作輪調
活動分析	-人員平衡表 -評鑑績效獎金系統 -自我評鑑(績效獎金的一部分) -引進及發展管理發展系統 -成本會計的評量
人員關係管理	-系統化會議的持續 -人員 -團體 -圖書館訪問 -鼓勵
持續力量	-完成及發展 Tyky 計畫(維持一個人的工作能量) -發展工作溝通/團隊 -體操 -慶祝 -福利日
安全	-更新大圖書館的偶發性計畫

5.結果管理 (Management by Results)

過去，各國的政府機關普遍缺乏成本效益的概念，且大部分不如私人機構。在赫爾辛基市立圖書館系統中，雖然預算並未實際分配到各單位及各分館，而由總館統籌運用，但該館非常重視經費在管理工作上的重要性，而且強調若要以最有效的方法獲得最好的結果，則每一項服務及措施的成本必須非常明確，以便依據服務績效來評量成本效益。

掌握圖書館業務的花費，並將其結合到目標訂定的方法之一，即是透過「結果管理(Management by results)」。當赫爾辛基市政府建議各部門採用這套系統後，赫爾辛基市立圖書館決定開始實施。在實務上，每個分館及單位有其自己的服務計畫及單獨的預算，而且涵蓋大部分的業務運作成本，即使是固定的預算。

每位分館負責人都對成本支出大致瞭解，而且在分館的經營上，至少有某些財政上的彈性，同時，這種權力超過其人員管理的權力，而且在某些情形下，分館負責人被賦予館長代表的身份。(註 29)

6.自我評鑑(Self-assessment)

爲了品質工作的展開，該館遴選了一位曾參與芬蘭國家品質獎(Finnish Quality Award)評選標準訂定的專家擔任外部顧問，希望能採用相同的標準來進行品質管理。在標準訂出之前，1997年先行編印了一本「塑造赫爾辛基市立圖書館的優質服務 (Model Mastering Quality within the Helsinki City Library)」，內容包括該館要監督、評鑑及改善的重要績效領域，目的在於讓大家更清楚該館在每個不同的領域如何行動，在圖書館業務中進行系統性規劃、控制及評估(註 30)。在塑造優質服務上，該館採用芬蘭國家品質獎的項目，包括要控制、評鑑及改善的八大領域如下：(註 31)

A.領導

評估

- 最資深的管理者，如何發展、維護顧客利用指導、明確的圖書館價值及對卓越服務的期望。
- 最資深的管理者如何在會議中表現其卓越的管理目標。
- 管理系統有明確的價值及期望。

B.資訊及其分析

評估

- 顧客利用指導。
- 如何控制資訊及運用資訊來支持市場行銷的成功。資訊對成功的圖書館作業的重要，考慮圖書館效益及經濟：
 - (A)有關圖書館作業及顧客的資訊。
 - (B)比較數字。
 - (C)驅動所需的資訊。

C.策略規劃

評估

- 圖書館如何界定活動的策略方向及訂定規劃所需的重要事項。
- 這些有關規劃的要項，在管理上如何考慮。

D.人員發展

評估

- 工作人員配合圖書館目的，發展及利用所有潛能的情形。
- 如何創造及促進組織氣候，增進(1)卓越的結果、(2)學習及參與，包括個人及組織整體。

E.控制程序

評估

- 活動的重要程序，如發展顧客使用的產品製造和傳送過程，和供應者的合作。
- 重要過程的規劃，如何有效控制，如何改善。

F.結果

評估

- 產品、作業及供應者等參數及經濟發展結果。
- 這些結果與其他圖書館或其他數字比較。

G.接近顧客

評估

- 市圖如何獲得有關其顧客的資訊及如何發展和維護顧客關係。
- 重要指標(顧客滿意度、顧客忠誠及市場分享)的發展情形如何，以及這些結果與其他圖書館的比較如何。

H.社會影響

評估

- 圖書館的活動和產品對於社會的影響，包括個人福利、生活環境及自然資源。
- 這些環境影響結果的發展。

該館並於 1998 年訂出「優質服務自我評鑑標準 (Assessment Criteria for Mastering Quality)」，以表格方式明確列出八大考核領域的評鑑標準，每一個領域都分別訂定目標、程序暨評鑑、實施、改善等項目，讓分館在發展自身的工作上可以利用這套檢索工具，而行政委員會也可以拿來作為稽查之用。例如，在「領導」方面，共訂出二項目標，每一項目標各有三個程序，另外，第一項目標有三項實際施作項目，第二項目標有四項實施項目，請參見表 3(註 32)。自我評鑑亦包括在員工績效獎金制度之內，占 25%，每個分館必須檢視這些標準，選擇其中二項或三項改進事項，並訂定改善計畫，如果未達成，該分館所有人都將領不到績效獎金。(註 33)

表 3 芬蘭赫爾辛基市立圖書館「領導」之品質評估標準

1. 領導			
目標	程序	應用/實施	改進目標

<p>圖書館或部門對於活動給予明確的方向及清楚的重點。他們尋求新的機會，處理資訊及尋求”know how”</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 以市立圖書館驅動小組所認可的為基礎，每年訂出個別的重要績效範圍，並適用在特定的圖書館或部門的活動及其發展。 * 每年定期和各個工作人員舉行結果討論。 * 主管應主動及在規劃和發展的作業上率先採取主動。 	<ul style="list-style-type: none"> * 訂出和工作人員合作的重要績效領域。 * 舉行結果討論，並記錄；安排後續及記錄。 * 一年至少安排二次發展活動及發展日，訂定執行計畫。 	
<p>管理實務及個人案例促進一般價值、顧客親近、館內合作的採用及快速決策及擴展”know-how”</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 市立圖書館的原則被熟知及採用，並適於個人自身活動。 * 資訊、日常溝通及會議都井然有序。 * 工作人員被鼓勵達成、負責及參與，包括委任決策。 	<ul style="list-style-type: none"> * 熟悉圖書館原則、自我服務概念、個人可能的價值及原則，如關注顧客服務。 * 定期舉行會議，及藉備忘錄傳遞資訊。日常溝通有作，如交班時。 * 責任及授權分享、記錄及追蹤，如在績效檢討時，且發展需要及機會。 * 鼓勵工作人員參與，如驅動小組及專門領域小組，並追蹤。 	

2、策略規劃			
目標	程序	應用/實施	改進目標
<p>圖書館或部門主管考慮作業範圍和顧客及發生的變遷和可獲得的經濟和業務目標與資源。</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 市立圖書館的經驗和行動計畫被知曉，如同其他的作業性策略。 * 當規劃活動，對地方社區給予系統性的重視；城鎮規劃、人口及在結構上的潛在改變、未來遠景、特殊環境及群體。 	<ul style="list-style-type: none"> * 部門研究市立圖書館的經濟和行動計畫、策略及重要績效範圍，及這些如何影響其本身的重要績效。 * 部門自身的行動計畫、重要績效領域及計畫反應對社區的影響及在社區的改變。 * 實施和結果跟隨著報告。 	

3.接近顧客			
目標	程序	應用/實施	改進

			目標
確定最重要的圖書館顧客及利益團體。這些團體的需求、期望及要求能清楚了解，並定期檢視。	<ul style="list-style-type: none"> * 最重要的顧客及利益團體依照可獲得的資訊來檢視(人口統計、市立圖書館統計、區域參考書統計)，並從圖書館觀點來界定最重要的顧客群。 * 作業考慮為不同顧客群所提供的服務；其需求及期望變動時能清楚了解。 * 監視顧客滿意度。 * 顧客滿意度指標被界定及使用。 	<ul style="list-style-type: none"> * 顧客及利益團體被分析及記錄；定期檢視，尤其在地方發展及人口方面的新資訊產生時，確定及設定和利益團隊的連繫及合作。 * 進行規劃作業，重要績效領域及計畫時，考慮地方社區及人口的影響，透過統計數據來監視。 * 評量和分析顧客滿意度，並將結果週知顧客。其他可能在顧客群中進行的調查，在運作及規劃作業時考慮到其影響。 	
圖書館具有系統方法處理外界溝通。	<ul style="list-style-type: none"> * 安排圖書館和社區周圍利益團體的連繫。 	<ul style="list-style-type: none"> * 指定負責溝通的人員。 	
圖書館產品和服務對顧客的重要性被追蹤。新的服務及產品因潛在的新顧客需求而被預期。	<ul style="list-style-type: none"> * 監視產品及服務的使用情形，依照可獲得的資訊和統計資料清楚了解其發展和變遷。 * 發展產品及服務，蒐集資訊，以觸及新的顧客及顧客群。 	<ul style="list-style-type: none"> * 記錄圖書館作業、合作及採訪的行動及結果。 * 記錄關於新顧客及顧客群的行動及結果，並監視回饋。 	
圖書館傾聽顧客，並從顧客身上學習。了解顧客觀點。顧客的圖書館經驗，是建議及支持的來源，並接受抱怨。	<ul style="list-style-type: none"> * 圖書館具有正式的系統，以留意顧客在不同情況所提出的回饋意見。書面意見箱清楚標示，並放置明顯位置。其他對讀者回饋的指示應清楚。設備使用說明，如終端機及電話，容易看得見，且書寫清楚。 	<ul style="list-style-type: none"> * 記錄行動及顧客回饋，包括抱怨件數及性質。對於由電子及電話方式接到的回饋加以注意。記錄顧客滿意度的評量情形。 	
圖書館規定及其他相關注意事項應加以注意。	<ul style="list-style-type: none"> * 工作人員討論規定的應用及如何讓顧客知道。規定的新穎性應加以注意。新顧客登記時，應給予圖書館規定，並知道他們的意見。 * 對新顧客介紹圖書館的 	<ul style="list-style-type: none"> * 記錄評量回饋及來自其他圖書館的抱怨。 * 追蹤被介紹的顧客數量。 	

	利用及相關規定。 *館員的引導應處理。	*有組織引導館員，新館員手冊、參加新進人員訓練。	
館舍整齊和愉快的、館藏和單張印刷品等等，放置方式便利使用。	*館藏維持良好狀態；小的修護以人工進行。標示仔細地放置，小心地維護；單張傳單及海報要整理。排架有組織及整齊的。	*控制處理的數量。清楚界定責任區。顧客回饋有關圖書館環境、館藏傳單及海報的意見。	

4.資訊及如何分析它			
目標	程序	應用/實施	改進目標
圖書館或單位有一套系統方法來利用及分析有關其活動及成功的資訊，並將這種的認知付諸行動。	*利用市立圖館的統計、統計報告(市圖每年定期出版)，及其他單位的可比較資料，並注意其發展。 *注意顧客的組成，如依照資料類型及語言來看資料的利用。 *在計畫、重要績效及其他行動上，有系統地使用上述資料及趨勢。	*記錄行動(如：重要績效區域)及結果(如：作業指標)	
圖書館或單位具有系統性方法利用及分析資訊。	*圖書館或單位考慮有關經濟、工作人員及周遭社區的資料，並應用在工作上。	*作業結果及記錄評量；符合預算目標。	
資訊和作業及經濟相關	*注意次資訊的利用及對有用的資訊加以監督。	*發現及利用相關資訊，提出改進建議。	

5.人員發展			
目標	程序	應用/實施	改進目標
給予工作人員在規劃管理及改善工作方面的創新及自我指引的機會。	*在圖書館或部門內，劃分責任範圍，在進行績效檢視時，注意及檢查責任範圍。鼓勵工作人員提出建議，並參加共同活動及規劃小組。對工作人員的創新儘可能處理及介紹。	*記錄：責任範圍、工作方法改變、績效檢查、會議及其他相關資料。	
透過認可及獎勵，鼓勵工作人員達成其目標。	*在每日的溝通、結果討論和發展上，給予工作人員回饋。實施績效獎金計畫。參與圖書館發展的系	*施行績效相關獎金計畫。舉行結果討論。檢視工作氣氛及從工作人員得到回饋。	

	統，以給予工作人員認可及獎勵。		
圖書館或部門考慮工作人員及單位需要，辦理訓練計畫。	* 在結果討論時，釐清工作人員的訓練需求及意願。草擬計畫，並注意其進展。	* 完成績效檢查及圖表。草擬計畫監督其實施及評估進一步訓練的潛在需求。	
	* 發展工作人員的個人條件，界定強烈觀點及改善目標(例：資訊技術知能及能力矩陣)		
舉辦訓練，且評估其合適性	* 訓練對工作的重要性及其如何被執行受到重視。可獲得的訓練課程被重視，且訓練的參與被工作人員討論，安排訓練有創意。知識及”如何做”透過訓練被傳遞。	* 參加的數量。工作平順地運作及可能增加責任感。通知其他人；資料可及性及潛在的可用性。	
圖書館或部門內工作人員的滿意	* 氣氛、工作情況及滿意度，在評量工作人員時被重視 (staff balance sheet)。影響安全、人體工學及健康的課題被處理。結果討論及會議中所產生的課題被注意及考量。	* 完成結果，記錄評量。採用職業健康服務及其他工作人員服務。參與發展日及其他活動。	
新進人員的引導及新進人員指引	* 編印個人引導指引及工作指南；指引一個人或多人負責引導。	* 參與新進人員訓練課程給予指引、資料夾。	

6. 控制程序 (Mastering Processes)			
目標	程序	應用/實施	改進目標
現有服務及產品已改善，並持續發展。	* 程序被界定；由誰負責？不同的階段為何及他們如何工作；有何需求被滿足？目標及績效參數為何？結果如何分析？過程如何改善及改善情形如何評量？問題被記錄及處理。成本會計的結果應用在程序管理的持續改善中。網路合作及其他	* 介紹改善的作業程序。	

	支援服務被檢視。 *統計及經濟性數據被注意。	*結果監督。	
從顧客服務的觀點，有效地及經濟地運作產品及服務程序。	*界定描述作業程序有效性的參數。	*界定及監督參數。	
對供應者及合作夥伴的績效需求應建立。	*與館外供應者的協定內容，應包括品質標準。 *和供應者討論以確保品質回應詢問和需求改善缺失。	*協商及矯正的數量。	

7.結果					
參數					
	與前二 年的比 較	結果	與選定 的單位 比較	五等級評 量 A--E	改進 目標
顧客滿意					
顧客不滿意的表示(如報怨及評語)					
生產力					
成本/借貸					
資料成本/借貸					
成本/使用人次					
開放時間					
借書人次/開放時間					
使用人次/開放時間					
使用率統計					
1.外借率					
2.使用率					
3.資訊服務 (登記)					
4.介紹圖書館利用 (活動次數及參加人數)					
5.活動舉辦次數					
兒童活動					
成人活動					
展覽					
其他活動					
工作人員統計					
1.輪調					
2.離職率					
3.人力					

參加訓練					
1.參加訓練人數					
2.訓練天數					
工作氣氛(工作情況調查)					

8.社會影響			
目標	程序	應用/實施	改進目標
規劃及實施活動時，考慮周圍社區，尤其是相鄰社區及顧客。	* 與利益團體合作及注意其發展的相關資訊。		
知道及推廣圖書館活動及自己的組織及其目標和原則。	* 原則(package of principles)及部門可能的原則被知曉。組織被知道。		
參與全國及國際圖書館服務的發展。	* 透過教學和指引支持圖書館專業方面的教育。	* 訓練、見習、工作經驗發展及規劃工作，完成計畫、口頭報告、講義。	

7.成本會計系統 (Cost accounting system)

成本會計系統是瞭解和分析成本的另一有效工具，即是將成本和確定的產品相連結，而圖書館的產品應包括圖書館提供給讀者的下列所有服務：

- (1)提供資料外借。
- (2)提供館內使用。
- (3)提供資訊服務及專家。
- (4)圖書館網際網路服務。
- (5)全國及國際服務。
- (6)活動。
- (7)提供設備及器材。
- (8)銷售複本及資料。

這個系統持續在發展中，但其目的是教導該館提供新服務或新產品時，分析和計算所需資訊的方法。(註 34)

8.管理資訊系統 (Management information system)

爲了隨時掌握圖書館系統的各單元現況，該館了解建立一個完善的管理資訊系統的重要性，因此，採行赫爾辛基市政府建置的 JOTI 系統。(註 35)

（二）領導工具（Leadership tools）

員工的激勵分為二種類型，第一，員工需要大量相關資訊，以便完成工作，而且員工期望參與圖書館的發展及政策的訂定，第二，員工需要訓練，使其個人知能符合圖書館的要求，而且員工在圖書館的發展工作也需要被指引。赫爾辛基市立圖書館採行下列領導方式，讓員工有更多參與圖書館決策及館務發展的機會，不但，員工能夠明確瞭解圖書館的脈動，亦會進一步產生認同感及歸屬感，而不致於有不確定、不安定的感覺。(註 36)

1.內部資訊（Internal information）

缺乏內部資訊是很多工作場合經常被討論的課題，因此，該館印行一份內部的週報，作為館內資訊傳遞的媒介，且自 1996 年該館建立館內網路系統後，更藉由網路來提供資訊。(註 37)

2.組織及參與（Organization and participation）

該館認為積極的員工在工作崗位上需要資訊，如果館方期望員工主動參與整個圖書館系統的發展，則必須建立鼓勵參與的機制。該館將組織視為一個整體結構，為加強聯繫及溝通，該館檢討各單位之間的溝通聯繫及行政委員會和員工之間的關係，而非研究每個單位的職責及改變部分職位。(註 38)

從圖 1 的圖書館組織圖顯示，所有分館都是直屬於圖書館館長，而分館館長及圖書館總館長藉由年度績效總檢討會議，確定目標及發展方向。

圖書館行政委員會由圖書館館長、二位副館長、總館公共服務部門主管組成，並由發展經理擔任執行秘書，每週定期開會。

除了組織圖，該館設計了一個鑽石形架構，如圖 4，強調連繫關係，當工作人員抱怨行政委員會距離太遙遠，不了解基層工作的狀況時，該館為每個主管設置了一組人員，每組成員有四位，由分館及各單位指定，另有一位由工會聯盟指派，以代表不同的類別和層次。每小組主管的工作重點在於特定的主管所負責的領域。小組不作成正式的決定，而是經過討論後，將重要的個人意見往上呈報。小組主管亦可就特定課題，尋求小組成員的意見。(註 39)

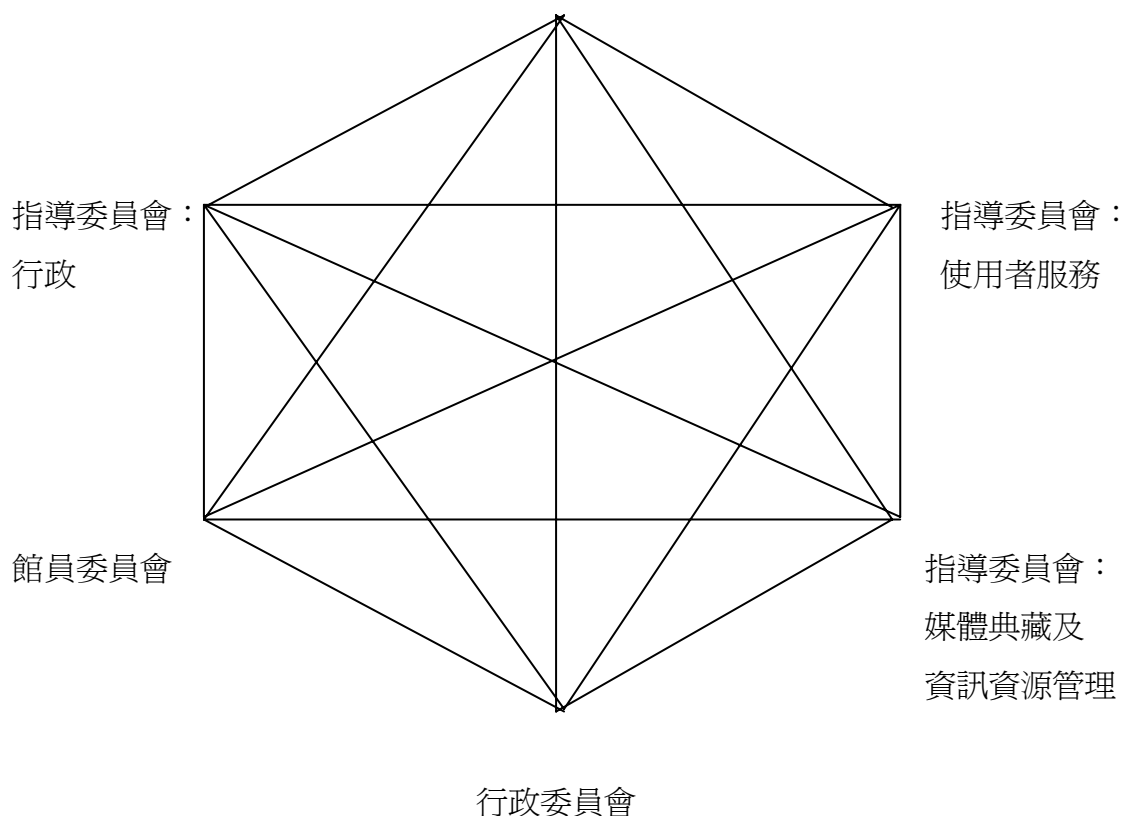


圖 4 赫爾辛基市立圖書館各種委員會關係圖

資料來源：Maija Berndtson, Management Self-Assessment.(Helsinki: Bertelsmann Foundation Publishers, 1999), p.17

該館另成立了數種工作小組，如兒童圖書館工作、音樂圖書館員、資訊服務、瑞典語館員、網站工作等，平日針對館務相關課題進行討論，並交換意見，主要目的在於行政委員會每年和這些小組開會時，對未來的目標提出建議。

在 1998 年秋天，該館並組織了一個涵蓋所有小組成員的大組，成員約 80 人，換句話說，全館工作人員中有百分之二十參與這個組織，共同致力於圖書館的發展。

3.非正式會議

行政委員會認為和工作人員個別的面對面非常重要。傳統上，會議由分館主管及總館部門主管召集，但這二年來，採用新的會面方式，如邀請四至六位成員喝咖啡，熟悉彼此。行政委員會也親自拜訪分館及各單位，

依各單位自我評估的架構來討論問題。(註 40)

4.內部諮詢 (Internal Consultants)

由於社會快速變遷及館員面臨的挑戰，同時考慮到行政委員會發展赫爾辛基立圖書館的企圖，館方必須提供工具，幫助員工與時俱進，而且，分館及各部門的發展也需要協助。

有一項重要的決策，乃是在發展工作開始之際，即選擇五位具有不同代表性的工作人員擔任內部諮詢顧問，在整個過程中協助圖書館各部門人員，內部諮詢顧問包括二位助理館長及積極的工會聯盟成員、二位分館主任及一位前任醫院圖書館經理（其擔任發展經理及行政委員會秘書）。該館稱這些諮詢顧問為 Sisters（內部發展顧問和芬蘭文同義字），而發展經理是”big sister”，負責這個組的行政統籌業務。

這些人被訓練為諮詢顧問，當展開圖書館發展工作時，分館可請求他們其中任何人協助，開始時，分館不太能接受由自己的同事來協助及參與其事務的狀況，但很快的，sisters 贏得館內同仁的普遍信任。(註 41)

5.發展日(Development Days)

每年各單位安排二次的發展日，所有工作人員以聚會方式討論特定主題，通常在館外舉行，有時也安排休閒活動，參訪其他圖書館或分享美食，不過，當天不閉館，而由鄰近圖書館支援，或請臨時人員代理。(註 42)

6.訓練

全館 500 位工作人員，如要同時安排館外的訓練課程，在經費上有困難。因此，根據圖書館業務需要，安排了許多訓練課程。

工作人員必須接受有關資訊技術在資料處理、傳遞及服務上的運用，爲了鼓勵工作人員參加不同的資訊技術課程，特別設計了資訊技術技能卡 (IT Skill Card)，讓工作人員知道全部開設的課程，已參加那些課程，還有那些課程要加強。

另外一項努力是成立訓練中心—「數位資訊技能中心(The Skill Center for Digital Information)」，先培訓乙批種籽館員來訓練其他人。1999 年的目標是有 90 個人參加了七天的課程，學習使用不同的途徑檢索資訊及重要的資料庫。

該館需要讓更多的工作人員參加訓練，因爲即使是最小的分館也都提

供資料檢索，所以，讓館員瞭解這種變化，並讓他們獲得所需知能是很重要的。(註 43)

(三) 驅動力

爲了加速進度，並保證能真正達成目標，該館採用了下列驅動方法：

1. 外部顧問

當開始一項新的程序時，該館不曾買進任一現成的系統，直接套用在自己的系統上，而是聘請相關領域的專家擔任顧問，例如結果管理、成本分析及品質工作。事實上，該館以簽約方式，由顧問提供相關課題的理論及如何將其落實在系統上的計畫，並在實施階段由專家來指導及督促。(註 44)

2. 試驗

該館的計畫中並非只有一項或二項開始實驗，如彈性工時、績效獎金、資訊科技的使用、成本會計分析都是。試驗提供小規模的測試，如果失敗即終止。試驗也讓那些想要改變事情的人有機會先瞭解尚未被普遍接受的計畫內容。

最顯著的實驗是 1994 年建立的「電子圖書館(The Cable Book Library)」，該分館可說是世界上第一個提供網路伺服器給顧客的公共圖書館，因此，成爲各國的先驅，在芬蘭和世界各國中都有示範性作用。其他與資訊技術有關的試驗，是 1994 年在另一個分館開始的兒童電子圖書館。(註 45)

3. 員工績效獎金 (Staff Performance Bonus)

該館建立員工績效獎金制度的目的在於：(註 46)

- (1) 達成及超越既定目標。
- (2) 支持成功的領導及品質管理。
- (3) 鼓勵個人及團隊藉由參與獎金頒贈來發展圖書館。
- (4) 支持員工福利及實際知識。
- (5) 績效獎金由圖書館預算支應。

各個部門在年度開始時訂定發展計畫，採用特殊格式進行規劃及評

估。這些發展計畫是系統性的，有一時程表，由專人負責。年終提出計畫執行報告。負責績效獎金制度運作的小組為負責最後評鑑的行政會議準備規劃及贈獎相關文件。(註 47)

該館認為員工績效獎金是驅動力中最好的方式之一，但是有三點必須特別強調的，第一，這個系統的發展及使用，必須配合具有明確的既定目標及預算系統的管理系統，換句話說，績效獎金是植基於既定目標及成本了解的基礎上；第二，為了避免分館或單位之間的競爭，該館訂定了整個圖書館系統的目標。各分館不可能得到 100%的結果，除非整個系統達到目標，所以，每個分館都必須緊密結合，以共同達成整體目標；第三，即使績效獎金不是非常高，但卻是目標能夠達成的保證。(註 48)

該館 1999 年員工績效獎金制度(Staff Performance Bonus System for 1999)內容如下：(註 49)

A.實施範圍

- (A)員工績效獎金制度的獎勵對象以 1999 年在赫爾辛基市立圖書館持續工作 10 個月以上，個人績效獎金由單位決定，但必須於 12 月 31 日仍在職者為限。
- (B)獎金發給時，仍受雇於赫爾辛基市立圖書館。
- (C)副館長的績效獎金另訂辦法。
- (D)圖書館館長的績效獎金由市府機關獎金制度決定。

B.決定標準：績效標準及權重

績效獎金分為三個等級，並以下列方式計算：

- (A)赫爾辛基市立圖書館之整體一般目標，
 - a.市立圖書館之生產力（占 25%）。
 - b.開始「數位化資訊技能中心」，且完成行動計畫（占 25%）。
- (B)所有部門之一般目標，
 - a.在業務預算內，超過組織目標（占 15%）。
 - b.完成所有單元的自我評鑑（占 25%）。
 - c.顧客意見調查（占 10%）。
- (C)針對部門之特定目標，改善作業品質（占 10%）。

這些發展計畫是系統性的，有一時程表，由專人負責，亦可由二個

或二個以上部門共同完成。

各個部門在年度開始時訂定發展計畫。採用特殊格式進行規劃及評估。年終提出計畫執行報告。負責績效獎金制度運作的小組為負責最後評鑑確定的行政會議準備規劃及贈獎相關文件。

全部獎金依照市立圖書館及各部門分配：整體機構占五分之二，各部門占五分之三。

C.生產力(Productivity)

當計算全館的生產力時，成本指標中的作業成本包括最初成本、折舊及員工人事費。績效指標包括借閱數量及資訊服務及到館人數等量化指標。

D.績效獎金經費來源

每年的績效獎金以不超過赫爾辛基市立圖書館年度人事費的百分之五為限。

個人績效獎金最高額度以個人一個月的基本薪資為限。最高額度獎金的發給，必須具有實質的成效，且較前一階層的目標為優。

績效獎金的發給以超過赫爾辛基市立圖書館預算中所既定的組織目標為準。

可用作績效獎金的最高額度，是以超過組織目標三分之二為準。

E.績效獎金--期程、付款及基礎

績效獎金制度的實施以日曆年為準，在次一年的二月頒發。發給的基準是全部的成效。績效獎金的價值依赫爾辛基市立圖書館全部薪資總額計算。各單位之績效獎金則由赫爾辛基市立圖書館及各部門的結果為基礎來計算。

計算個人的績效獎金，是以單位績效獎金平均除以部門人數，按當年工作時間的比例計算。

獎金祇發給還在職者(包括帶職帶薪公假參加訓練者，但不包括病假及留職停薪者)。

不管組織目標是否達成及要付多少獎金，都由館長及副館長依提出的報告來裁決。

如果經過計算，獎金額度太少，行政會議得決定發給最有成效的部

門，作為其聯合發展基金。

F.同意績效目標

行政會議結合員工，訂定機構重要目標範圍。以此為基礎，部門規劃其各自的目標，並選擇其自身的計畫，各部門在 3 月 31 日前，提出有關績效獎金的品質計畫，以特定表格呈現。這些目標如何達成則透過後續的績效會議討論。

有關績效獎金制度的決定應正式紀錄。

G.後續

就整個館而言，績效的發展被監督。在各部門則透過統計、報告及管理資訊系統來實施。定期將執行情形通告員工。績效獎金小組監督此制度的執行，並向員工委員會報告。各部門的績效報告，於 2000 年 1 月 15 日向行政會議提出。

H.有效期限

本績效獎金制度的有效期限為 1999 年 1 月 1 日至 12 月 31 日，其實施期間，遇本館作業環境有不可預期的及重大的變動，經簽請副市長同意得加以修正。

I.1999 年績效獎金決定的基準

該館績效獎金之決定基準，分為全館及各部門二種，請參考表 4、表 5、表 6。

表 4 赫爾辛基市立圖書館全館績效獎金決定基準表

績效標準	最低標準(50%)	最佳標準(100%)	權重
生產力	--	1998 年的標準	25%
開始「數位化資訊技能中心」，且完成行動計畫	60 人接受訓練	開始行動且依照計畫完成。 九十人接受訓練	15%

表 5 赫爾辛基市立圖書館各部門績效獎金決定基準表

績效標準	最低標準(50%)	最佳標準(100%)	權重
在業務預算內，超過組	+ 1%	+ 2%	15%

織目標			
完成所有單元的自我評鑑	步驟一	依照計畫完成步驟一、二	25%
顧客意見調查	5 點量表，達到 3.8	至少達到 4	10%

表 6 赫爾辛基市立圖書館績效獎金決定基準表（各部門選項）

績效標準	最低標準(50%)	最佳標準(100%)	權重
計畫連結業務品質	合理完成計畫中所定的層級	依據計畫中所定的最優標準完成所有要求	10%

合計 100%

第三節 臺北市立圖書館品質管理制度

一、臺北市立圖書館服務概況

（一）行政組織體系

臺北市立圖書館截至 91 年 7 月止，除總館外，計有分館三十九所（已扣除 90 年 12 月移撥台北市政府文化局之林語堂先生紀念圖書館及錢穆先生紀念館）、民眾閱覽室十二所，另有規劃及興建中的分館四所，民眾閱覽室二所，遍佈於臺北市各社區，為民眾提供便捷的圖書資訊服務。北市圖的組織架構如下圖所示：

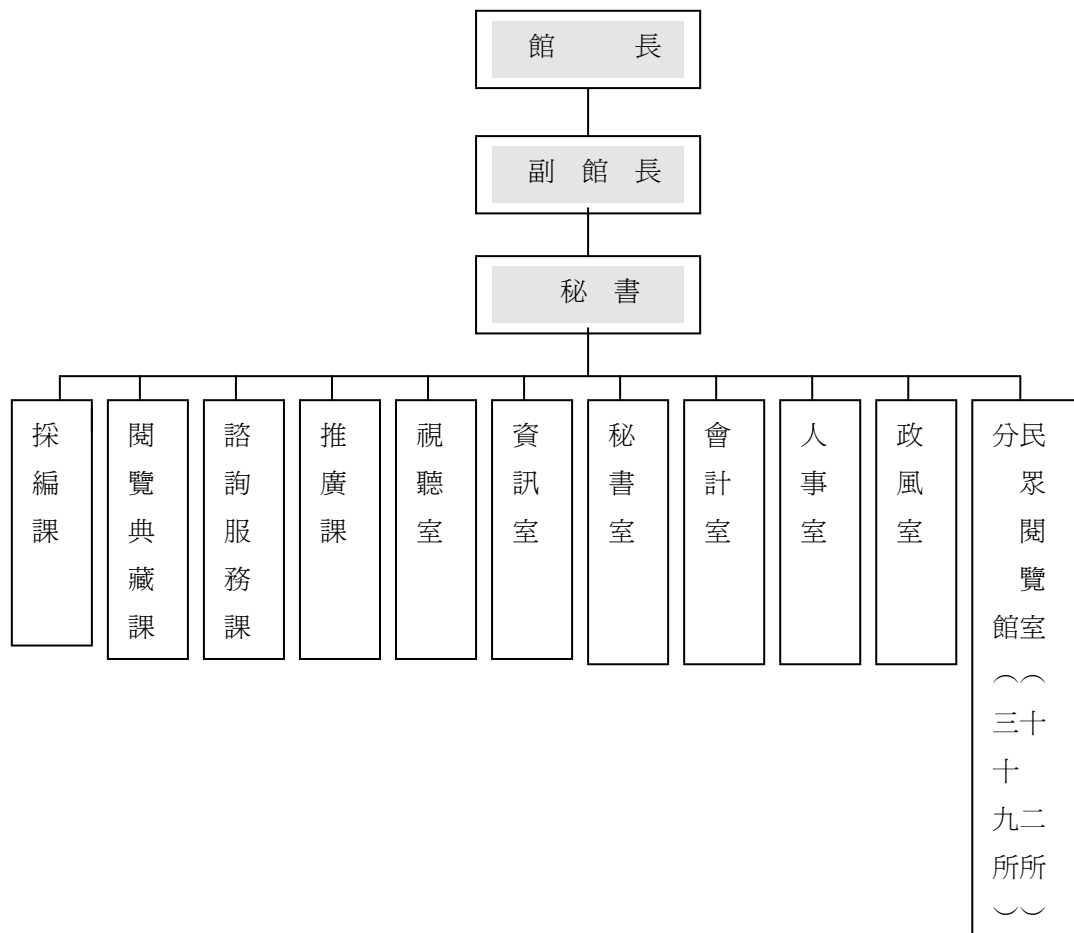


圖 5 臺北市立圖書館組織圖

資料來源：臺北市立圖書館編，臺北市立圖書館年刊：九十年度(臺北市：北市圖，民91年)，頁5。

(二) 館藏資源

北市圖的館藏資源截至 91 年 7 月底止，計有圖書 3,535,874 冊，期刊 6,748 份，視聽資料 76,893 捲／片，報紙 1,488 份，縮影資料 15948 捲／片。每位市民可使用的資料件數約 1.3 件。(註 50)

(三) 民眾利用情形

北市圖的借書證，截至 90 年 12 月底止，發出 1,329,467 張，另外有 87,320 個家庭擁有家庭圖書證。

90 年 1 月至 12 月，北市圖的使用人次為 9,497,353 人次，圖書資料外借人次為 1,671,561 人次，每月平均 139,296 人次；外借冊數達 5,905,058 冊，每月平均外借 492,088 冊。社教活動舉辦 15,729 場次，計有 453,161 人次參加。(註 51)

二、臺北市立圖書館管理系統

近年來，北市圖為達成服務目標、提昇服務品質、凝聚同仁向心力及激發同仁工作士氣，採取了各種頗具成效的管理制度，以下分為規劃、品質管理、績效管理及領導工具等四個層面分別介紹。

(一) 規劃

北市圖在規劃工作上，除了明確宣示圖書館任務，訂定服務目標、品質政策及未來願景外，並編印為民服務白皮書及年度工作計畫，讓社會大眾充分瞭解北市圖的服務宗旨及讓同仁非常清楚努力的方向及工作要求。此外，透過調查服務對象需求及對圖書館服務的滿意度，以為訂定工作計畫及改善服務措施的參考。

1. 明訂圖書館任務、願景與目標

(1) 圖書館任務

北市圖的服務宗旨乃是積極扮演社區教育中心、資訊中心、文化中心及休閒中心的角色，努力營造井然有序、舒適的閱讀與學習空間，以提供簡單、便利的資訊查檢與借閱服務，讓讀者在多元豐富的資源中獲取資訊、創造知識，所有的疑問在館員認真的服務態度下有效解決，親切的服務禮儀讓讀者有賓至如歸的感覺，提供讀者滿意的圖書館服務(註 52)，茲分項說明如下：(註 53)

- A. 社區教育中心：推行終身學習的成人教育，教育社會大眾，成為「社區的終身學習中心」。
- B. 社區文化中心：建立豐富多樣化的館藏資源，保存文化資產，成為「社區的文獻保存中心」。
- C. 社區資訊中心：開發全面便捷的資訊服務，提多元化的資訊，成為「社區的資訊資源中心」。
- D. 社區休閒中心：提供完善、親切的讀者服務，並策劃辦理精緻活潑的推廣活動，倡導正當休閒，成為「社區的藝文活動中心」。

(2) 讀者服務品質政策

北市圖於 89 年推行 ISO9002 品質管理系統時，訂定「舒適・便利・資訊滿溢；認真・親切・讀者滿意」為全館之讀者服務品質政策，作為館員努力的目標，並讓民眾明白北市圖提昇服務品質的決心。

(3)讀者服務品質目標

北市圖 89 年度的讀者服務品質目標為「提高讀者滿意度、降低讀者抱怨件數」，總館各閱覽單位及各分館、民眾閱覽室分別依業務狀況及前一年讀者滿意度及抱怨件數，訂定各館的讀者滿意度指標分數及抱怨件數的上限。

(4)未來願景

圖書館的未來願景受到社會變遷、政府政策、資訊科技進展及圖書館專業發展的影響，不同時期著重的方向不同，北市圖在公元二千年所訂定的未來願景如下：(註 54)

- A. 標準化圖書館：藉由 IS9002 品質管理系統確保圖書館對每位讀者的服務品質不因服務據點及館員不同而有所差異。
- B. 人性化圖書館：以人性化服務與人性化管理出發，隨時以讀者需求為首要考量，審視各種服務規章與各項服務措施，並以讀者回饋意見做為修正服務的主要依據；同時鼓勵館員參與服務決策機制，強化館員激勵措施，爭取員工之高度認同感，發揮人力資源之最高服務效益。
- C. 網路化圖書館：加強發展各項電子服務，更新電腦、網路與通訊設備，強化電子館藏與資料庫之建置，期能打造一所數位化、網路化的圖書館。
- D. 國際化圖書館：努力與歐美日各國國際大都會公共圖書館建立合作關係，加強經驗交流與資源分享，並積極引進先進圖書館服務措施，作為提昇服務水準與品質之借鏡。
- E. 環保化圖書館：積極推動綠色圖書館，珍惜各項資源，以建立與萬物共存的環保觀念。

2.訂定「為民服務白皮書」

北市圖依不同時期的民眾需求、政府政策及服務目標訂定「為民服務白皮書」，且二年修訂一次，內容包括品質承諾、服務項目、服務標準、服

務網、品質與服務保證、未來努力願景等，除公布於網頁，並印製成小冊子，讓社會大眾了解本館的各項政策及措施。(註 55)

3. 訂定年度工作計畫

每年年度開始前，北市圖總館各課室及各分館分別擬定工作計畫及執行期程，經彙編印製成冊，於年度開始後，每三個月於主管會報或館務會議中檢討一次，並就執行有困難部分，了解其原因，協助解決，俾使業務順利推展。

4. 進行社區及讀者意見調查

為瞭解各項服務措施滿意度，並掌握業務執行績效，北市圖過去每年定期辦理綜合性及不定期之業務問卷調查，並就調查結果提出改善對策，全館綜合性問卷如「臺北市立圖書館讀者服務滿意度調查研究」，分館綜合性問卷，如「分館讀者滿意度調查報告」，業務性問卷調查如「好書交享閱活動調查」、「學習 e 樂園使用調查」等(註 56)。

由於在公元二千年公布的國際品質管理標準中，明確地將顧客滿意度作為品質管理系統績效的一種量測，北市圖遂將「提昇讀者滿意度」作為年度品質目標之一，每年辦理二次讀者滿意度調查，以問卷方式了解讀者對圖書館設施、服務項目、服務方式及服務人員的滿意程度。

(二) 品質管理

北市圖在品質管理方面，近年來的作法如下：

1. 推行 ISO 品質管理系統

ISO9000 是一項國際品質管理系統標準，支持者指出它是世界級品質作業的最低標準，不直接規定產品的品質，而是藉由合理的作業與文件控制，促使生產順利並製造出高品質的產品。ISO9000 系列標準的基本精神在於不斷的改進品質，以滿足顧客的需求，提供顧客最佳的品質保證，為了達到這個目的，須以 ISO9000 系列標準為基礎建立品質系統也作為品質管理的組織架構，並且將所有階段的作業過程文書化，作為執行標準，且要求執行人員確實依據執行，以保證產品到達顧客手中的所有過程的品質。(註 57)

北市圖本館於 87 年 10 月成立「ISO 推行小組」，蒐集相關資料，參考已通過驗證之市府機關的作法，並展開各種教育訓練。88 年 11 月確定推動

ISO 實施計畫，實施範圍包括總館、分館及民眾閱覽室所有讀者服務相關業務，全館積極投入讀者服務各項作業程序的檢討，89 年 11 月取得 ISO9002 品質管理系統的認證。

2. 建立作業標準及編印工作手冊

北市圖為建立各種業務與服務項目作業標準，檢討改進現行工作項目，並適時修正各項作業規定，每兩年彙編一次「台北市立圖書館工作手冊」，作為同仁處理業務的準則。另外，依據 ISO 作業標準的要求建立品質手冊、作業程序書及工作說明書，明訂執行的方式，總計可分為下列四個層次及種數(註 58)：

- (1)品質手冊：1 種，說明品質系統實施與維持的原則。
- (2)程序書：共 52 種，說明各項作業執行過程與方法，包含作業之流程、法規要求、作業重點、管制方法與注意事項等。
- (3)作業說明、規定：計有工作手冊 1 種及工作指導書 6 種，說明各項作業技術性的執行方法與規定。
- (4)表單、紀錄：共 116 種，作為紀錄作業執行的實際情形。

(三) 績效管理

由於組織系統龐大，分館及民閱分散在台北市各社區，監督管理不易，因此，北市圖非常業務重視績效管理工作，除了透過標準化作業程序的要求外，平日並以多種績效評核，檢視各單位的服務品質及業務執行成效，其作法如下：

1. 年度加強服務品質暨業務績效考核

北市圖為提昇服務品質，落實便民理念，督促同仁以主動、積極創新精神致力各項業務之革新與強化，於每年十二月辦理「年度為民服務暨年終業務考核」，由總館各課室主管組成訪視小組，館長擔任召集人，就每一個分館、民眾閱覽室及總館閱覽單位的閱覽典藏、採訪編目、參考諮詢、推廣、資訊、視聽、總務、人事、政風、會計、研究輔導業務進行訪視、考評及座談，各項考核指標如表 7 所示：(註 59)

表 7 臺北市立圖書館八十九年加強服務品質暨業務績效考核表
分館（民眾閱覽室）年終業務考核評分表

業務別	考 核 項 目	考 核 指 標	評 分 標 準	評分	改進及建議事項
閱覽典藏業務	一、新進圖書資料處理(12分)	四項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、借閱證及家庭圖書證之申請(15分)	五項			
	三、圖書資料之借閱(15分)	五項			
	四、圖書資料之典藏與利用(12分)	四項			
	五、「小博士信箱活」動辦理情形(6分)	二項			
採編組	一、擬購資料之查證鍵檔(9分)	三項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、新進圖書資料之點驗、登錄及上架(9分)	三項			
	三、圖書資料之分類編目(15分)	五項			
	四、贈送圖書資料之處理(12分)	三項			
	五、連續性出版品之處理(15分)	五項			
參考諮詢業務	一、參考服務(30分)	四項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、參考服務之利用指導(15分)	三項			
	三、終身學習之推廣(15分)	二項			
推廣業務	一、布告欄、文化海報欄及文宣資料區之設置及管理(8分)	四項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、「圖書館利用教育」辦理情形(9分)	四項			
	三、「讀書會」辦理情形(8分)	四項			
	四、「好書推廣」辦理情形(4分)	二項			
	五、「場地管理」辦理情形(8分)	三項			
	六、志工業務辦理情形(12分)	五項			
	七、推廣活動執行績效(11分)	四項			
資訊業務	一、個人電腦(13分)	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、印表機(9分)	四項			
	三、網路通訊設備(13分)	七項			
	四、館藏辨識系統(5分)	二項			
	五、讀者查詢(5分)	三項			
	六、網頁資料(5分)	一項			
	七、館員系統操作(10分)	二項			
視聽業務	一、視聽資料之管理(30分)	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、視聽室之利用(10分)	二項			
	三、視聽設備之操作及維護(10分)	二項			
	四、視聽服務之推廣(10分)	二項			
研究輔導業務	一、讀者意見處理績效(30分)	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、研究發展績效(8分)	三項			
	三、輔導訓練績效(10分)	二項			

	四、服務態度禮節（12分）	六項			
總務業務	一、館舍環境清潔維護（7分）	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、館內各項設備使用及維護（8分）	七項			
	三、水電及電話之使用（7分）	三項			
	四、財產管理（7分）	五項			
	五、影印作業（6分）	四項			
	六、事務用品之使用與管理（7分）	三項			
	七、文書、檔案、表報及庶務作業（6分）	四項			
	八、圖書資料之報銷報廢作業（7分）	三項			
	九、零用金之使用及管理（5分）	二項			
人事業務	一、政令宣導及館務措施之執行（15分）	三項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、差假勤惰管理及工作執勤指（30分）	四項			
	三、確實執行平時工作考核（15分）	一項			
	四、「公務人員終身學習護照」認證（5分）	一項			
政風業務	一、政風預防工作（20分）	二項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		
	二、機關安全維護工作（20分）	二項			
	三、公務機密維護工作（20分）	一項			
會計業務	辦理預算（60分）	二項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「有待加強」三層級。		

2. 全面提昇服務品質平時業務訪視

北市圖為了營造一個整潔舒適的閱讀環境，於每年六月辦理平時業務訪視，由館長指派總館組室主管及東西南北區分館主任代表組成，主任秘書擔任召集人，檢視每一分館及民眾閱覽室的執行績效，檢視的項目主要是 5S 管理項目，包括(1)整理 (SEIRI)：將要與不要的物品分開，並且清除不要的物品；(2)整頓 (SEITON)：將留用的物品擺放在固定位置，並且標示清楚；(3)清掃 (SEISU)：清除工作場所及設備之污垢，對於故障和危險的設備則立即修理；(4)清潔 (SEIKETSU)：經常保持無垃圾、無污穢的現場，異常處容易發現，確保環境之清潔；(5)修養 (SHITSUKE)：遵守 5S 作業規定，養成習慣，成為作業標準；(註 60)北市圖根據這五項規範，分別訂出訪視項目服務標示、周邊服務實施、環境清潔、服務人員、公共安全、服務禮貌等六項，每一項並有明確評核的指標，各項指標如表 8 所示：

表 8 臺北市立圖書館九十年度全面提昇服務品質平時業務訪視表

訪視項目	配分	指 標 項 目	得分	具 體 績 效	改 進 事 項	建 議 事 項
服務標示	15	1.機關門銜字跡清楚無剝落。 2.各種標示、指引設置明顯，內容清晰。 3.服務項目、受理時間、作業流程及所需證件等標示明確。				
週邊服務設施	25	1.文宣資料之供閱、海報之張貼能即時汰舊換新。 2.提供書寫工具與書表範例說明。 3.讀者意見箱設置明顯並清楚標示讀者申訴管道。 4.飲水機維護暨水質檢驗紀錄依規公布。 5.殘障便利設施如愛心鈴、老花眼鏡、輪椅及相關設備功能正常且熟悉其操作。				
環境與清潔	30	1.閱覽空間維持整齊清潔。(含館藏資料排列整齊) 2.服務台維持整齊清潔。 3.廁所維持清潔且相關設備功能正常。 4.辦公處所各式物品定位放置。 5.整體環境妥於美化綠化。 6.燈光照明設備正常。				
服務人員	10	1.服務台人員穿著工作背心。 2.工作人員佩帶服務證及放置職名牌。				
公共安全	10	安全梯及逃生通道無障礙物堵塞。				
服務禮貌	10	電話禮貌測試平均結果				
合計總分						

3. 訂定提昇服務形象規範

爲了提昇圖書館整體服務形象，北市圖成立「圖書館服務形象推行委員會」，並訂定了「臺北市立圖書館提昇服務形象規範」，該規範包括「服務禮儀規範」及「環境設備規範」二大項，其中「服務禮儀規範」的項目計有電話禮貌、服裝禮儀、服務接待禮儀、同事相處、閱覽與諮詢服務禮儀、抱怨處理、違規(法)處理、失物處理、危機處理等九小項，每一項分別列出其基準規範及執行要點；「環境設備規範」的項目計有機關門面、圖板標示、公布欄(海報欄)、引導措施、書寫工具、等候設施、便利設施、殘障便利措施、消防安全設施、辦公場所整潔、閱覽場所整潔、廁所及其他衛生設備整潔等十二項，每一項分別列出範圍、基準規範及執行要點。

為落實這些規範，除舉辦相關教育訓練外，並定期考評各單位辦理績效。(註 61)

4. 辦理平時電話禮貌抽測

員工接聽電話的禮貌及答詢問題的技巧影響民眾對圖書館印象至鉅，尤其公共圖書館的電話查詢業務量相當多，民眾經常透過電話方式，查詢圖書館的開放時間、地理位置、交通路線、服務項目、推廣活動時間與地點及特定館藏等項目，因此，北市圖為加強員工的電話禮貌，提昇諮詢服務品質，乃訂定「臺北市立圖書館員工服務禮貌注意事項」、「臺北市立圖書館電話禮貌測試評量表」、「臺北市立圖書館電話測試實施方案」，其中電話禮貌測試項目如表 9 所示，電話禮貌測試由總館研考人員於平日隨時抽查(註 62)：

表 9 臺北市立圖書館八十九年不定期電話測試一覽表

測 試 項 目	測 試 指 標	評 分	備 註
電話接聽情形 (10%)		10 分	
電話禮貌 (42%)	1.報明單位	5 分	
	2.說您好/您早等禮貌詞	5 分	
	3.無法回答時能委婉告知或另請他人答覆	6 分	
	4.道再見或不客氣等結束語	6 分	
	5.態度謙和、熱誠、有禮	20 分	
服務品質 (48%)	1.回答內容正確程度	12 分	
	2.解答詳細程度	12 分	
	3.對答具體程度	12 分	
	4.耐心回答問題程度	12 分	

5. 內部稽核

北市圖每年三月及九月組成內部稽核小組，共分為 10 個小組分別赴各單位進行稽核，稽核組長由秘書擔任，各分組組長由指派主管擔任，各小組組長經稽核訓練後，實地至各單位展開稽核，並以矯正通知單記載不符合事項，要求立即改善，並於管理審查會議中，提出檢討，對普遍性問題，謀求因應及解決之道。茲(註 63)將稽核項目列表如表 10。

表 10 臺北市立圖書館各項標準化作業程序內部稽核一覽表

業務性質	標準化作業程序名稱	稽核項目	備 註
採編組	圖書資料徵集程序	八	

	圖書資料採購程序	四	
	圖書資料驗收程序	七	
	圖書資料分類編目程序	八	
	贈書處理程序	五	
	連續性出版品處理程序	八	
閱覽組	新進圖書資料上架點收管理程序	七	
	讀者辦證作業程序	五	
	圖書資料借閱管理程序	六	
	圖書資料典藏管理程序	七	
	館藏特色資料管理程序	三	
	閱覽環境管理程序	五	
參考諮詢組	參考問題處理程序	六	
	光碟/線上資料庫使用管理程序	六	
	縮影資料使用管理程序	六	
	館際合作處理程序	七	
	留學諮詢輔導作業程序	七	
推廣組	出版品編印管理程序	五	
	場地使用管理程序	七	
	推廣活動辦理程序	五	
	志願服務人員管理程序	七	
視聽室	視聽資料流通管理程序	五	
	視聽器材使用管理程序	六	
	視聽節目播放管理程序	七	
資訊室	電腦軟硬體採購程序	五	
	電腦系統維護程序	五	
	軟體開發管理程序	六	
	電子資訊安全管理程序	十	
	品質文件上網公告作業程序	五	
秘書室	採購管理程序	七	
	圖書資料報銷報廢處理程序	九	
	財物管理程序	五	
	文書管理程序	十一	
	檔案管理程序	五	
	車輛管理程序	五	
	教育訓練管理程序	七	
	讀者陳情暨輿論反映處理程序	六	
	業務考核管理程序	六	
	矯正與預防措施處理程序	七	
	讀者滿意度衡量程序	七	
	內部品質稽核程序	七	
	分館規劃設置程序	五	
	主管會議運作程序	七	

	業務連繫委員會運作程序	四	
	管理審查程序	七	
	資料分析應用程序	六	
	持續改善作業程序	六	
	品質紀錄管制程序	七	
	文件與資料管制程序	十	
人事室	館員在職進修管理程序	五	
	員工考核處理程序	六	
	人力資源分配程序	五	

各稽核小組進行內部稽核時，將實際稽核情形分別填寫「臺北市立圖書館內部稽核查檢表」，內稽作業全部結束後，由稽核組長召集各分組組長，根據全部彙整資料加以檢討，並製作內部稽核報告，分別列出各單位受稽項目及不符合項目，並說明各單位不符合的原因，以為改進之依據，請參考表 11、表 12(註 64)。

表 11 臺北市立圖書館內部稽核查檢表

受稽單位	文件名稱			文件編號	稽核日期	頁次
	參考問題處理程序			P 參-001		1 / 1
稽核項目內容	判定			稽核事項說明	矯正通知單編號	
	OK	NG	N/A			

<p>1. 參考諮詢依「參考問題處理程序」填寫參考諮詢記錄表(事實型、主題型、研究型之問題需填寫)。(各閱覽單位)</p> <p>2. 館員瞭解指引型問題與非指引型問題之界定,以利填寫「紀錄表」。(各閱覽單位)</p> <p>3. 參考諮詢依參考問題處理程序填寫「解答者」及明確填寫「資料來源」。(各閱覽單位)</p> <p>4. 館員瞭解不列入諮詢服務之範圍。(各閱覽單位)</p> <p>5. 對於有價值或經常詢問之問題,館員依規定鍵入「線上參考問題選粹資料庫」以提供查詢參考。(諮詢課)</p> <p>分館或總館無法解答之問題,館員瞭解處理方式(5.4.2)(各閱覽單位)。</p>									
受稽主管：					稽核人員：				

表 12 臺北市立圖書館內部稽核報告書

稽核原因： <input type="checkbox"/> 例行性稽核 <input type="checkbox"/> 特殊性稽核						編號：90A		
稽核日期：自 2001 年 3 月 19 日至 2001 年 3 月 23 日						總頁數：1/10		
內部稽核細部計畫：請參考附件一。								
稽核結果：請參考附件檢查表。								
受稽核單位	稽核項數	不符合項數	受稽核單位	稽核項數	不符合項數	受稽核單位	稽核項數	不符合項數
松山	94	5	人事室	38	6	文山	84	4
民生	122	2	中山	59	7	力行	107	7
三民	117	8	長安	80	4	安康(民)	94	3
中崙	83	3	大直	108	8	萬芳(民)	57	6

啓明	54	2	王貫英	108	9	南港	97	10
永春	113	6	城中	94	16	龍華(民)	90	5
新興(民)	93	3	延平	58	7	內湖	106	3
道藩	103	2	大同	79	7	東湖	112	2
大安	95	6	建成	70	7	西湖	111	6
延吉(民)	73	0	蘭州(民)	59	3	天母	105	2
成功(民)	59	4	龍山	75	5	士林	106	8
龍安(民)	81	1	東園	100	6	蘭雅(民)	83	4
採編組	34	5	西園	92	5	稻香	109	2
閱覽組	46	3	萬華	121	3	清江	102	4
諮詢組	72	9	柳鄉(民)	62	6	吉利	98	1
推廣組	34	8	景美	102	8	永明(民)	72	3
秘書室	124	6	木柵	102	7	管理代表		0
視聽室	83	5	永建	100	3			
資訊室	38	3	萬興	111	3			
總計：稽核總項數： 4,669 不符合總項數： 271 不符合率： 5.084 %								

壹、稽核範圍及目的

為確保本館各項讀者服務品質，因而檢驗各單位業務是否能有效且適切運用，以發現問題並防止異常現象，依本館品質手冊第十一節條款及 P 秘-012 內部品質稽核程序辦理。

本次稽核範圍涵蓋本館所提供之各項讀者服務，換言之，本館依 ISO9002 (1994 年版) 所制定品質手冊、相關程序書、指導書及表單等所規範項目皆為稽核範圍之列。

接受稽核單位除會計室、政風室、林語堂紀念圖書館、錢穆先生紀念書館及北投分館外，本館總館各組室、分館暨民眾閱覽室均列入受稽單位。

貳、稽核計畫：參見附件一

參、稽核參考文件

本館依據 ISO9002 (1994 年版) 所制定之品質手冊、程序書、指導說明書等相關文件。

肆、稽核結果

一、不符合事項

本次稽核共計稽核 55 個單位，稽核 4,669 項次，不符合者共計 271 項，不符合率為 5.084 %。主要不符合者為：

(一) 品質紀錄建立不完整

1. 採編業務

- (1) 未依規定填製「受贈圖書資料紀錄表」或填製內容不完整(城中、王貫英、啓明、成功、大安等 5 項)。
- (2) 未依規定列印「新進圖書非本館圖書清單」等報表(諮詢組、蘭州等 2 項)。
- (3) 未依規定填製「期刊逾期紀錄清單」或填製內容不完整(中山、建成、閱覽組等 3 項)。
- (4) 未依規定填製「公報逾期紀錄清單」或填製內容不完整(城中、柳鄉等 2 項)。
- (5) 未依規定填製「報紙寄送登記表」或填製內容不完整(南港、永春、中崙、啓明、龍山、文山、萬芳等 7 項)。
- (6) 受贈圖書之公文未經主管核章(城中、成功等 2 項)。
- (7) 未依規定填製「自動化系統工作人員帳號及權限紀錄表」以取得擬購權限(蘭雅等 1 項)。

2. 閱覽業務

- (1) 長期逾期圖書催缺未記錄催缺時間(文山等 1 項)。
- (2) 未依規定填製圖書資報銷報統計表或填製內容不完整(閱覽組等 1 項)。

3. 諮詢業務

... ..

... ..

館長	副館長(管理代表)	秘書	稽核小組組長

(四) 領導工具

北市圖在領導工具的運用上，其作法如下：

1. 決策參與

- (1)**主管會報**：兩週一次，由總館各課室主管及各區分館主任代表一位輪流出席，參與決策之訂定。
- (2)**館務會議**：兩個月一次，由總館各課室主管及全部分館主任參加。
- (3)**業務連繫委員會**：為促進橫向聯繫及意見充分交流，共計成立八個業務聯繫委員會，分別為館藏發展委員會、技術服務委員會、讀者服務委員會、推廣活動委員會、資訊暨視聽服務委員會、人力資源委員會、分館興建規劃暨新建工程委員會、為民服務考核委員會，每一個委員會由相關業務主管及各區分館主任或館員二人組成，平日有關各種服務措施的規劃、資源的分配、制度的檢討，都由各有關業務聯繫委員會先行討論，再將意見提送主管會報及館務會議決定。

2. 溝通管道.

- (1)**內部資訊暢通**：透過 E-mail、電子布告欄、各種會議記錄的傳閱及召開說明會等方式，讓同仁對各項政策、措施及規定充分瞭解，增進同仁的共識，並於民眾質疑相關規定時，充分說明。
- (2)**館長與同仁有約**：每年六月及十二月各辦理一次，由各單位推派非主管同仁參加，提出對本館各種政策、措施、制度的意見及建言，除可了解基層同仁的心聲，並增加參與感。
- (3)**館長電子信箱**：同仁及讀者皆可利用館長個人電子信箱，反映問題及提供建言。
- (4)**座談會**：北市圖委託公訓中心辦理的教育訓練班，每期皆安排一場由館長主持的座談會，聽取同仁對研習主題相關服務措施的建言。

3. 任務編組

- (1)**建立區域合作關係**：北市圖將三十九個分館及十二個民眾閱覽室按地理位置劃分為東西南北四個區，每個區各設置一個區館(東區區館為三民分館，西區區館為萬華分館，南區區館為文山分館，北區區館為天母分館)，區館有較多的館藏及設備資源，如四區的區館都各設立了「學習 e 樂園」及「成人教育資源中心」，並以區館為中心，負責協調及聯繫該區分館，共同商討活動辦理及重要政策議題。
- (2)**組成專案小組**：依業務需要，組成各種臨時任務小組，如 ISO 推動小組、內部稽核小組、綠色環保小組、好書大家讀工作小組、電子圖書館及網頁規劃小組等，以利業務的研發及推動。

4. 非正式會議

- (1) **區域圖書館合作**：各區先就各項制度的訂定及重要議題進行討論，凝聚共識，再在館務會議、主管會報及業務聯繫委員會中提出，並共同規劃推廣活動，集思廣益，結合有限資源，彼此支援，擴大辦理效果。
- (2) **組(室)、分館會議**：各組室及分館每月定期召開會議，檢討各單位業務，並進行政策宣導，會議紀錄送館長核閱。

5. 訓練與發展

北市圖爲了提昇人力資源的品質，在員工教育訓練及專業成長方面的作法如下：

(1) 辦理各種講習及訓練

- A. 委託辦理：北市圖配合及委託臺北市政府公務人員訓練中心、教師研習中心舉辦訓練班，89 年度共計 132 期，有 263 人參訓，課程內容包括專業知能、服務行銷、管理、法律、電腦、創意思考等類別研習課程。
- B. 自行辦理：北市圖每年自行辦理多種訓練課程，89 年共計 54 期，參訓人數總計 1,754 人，課程內容包括讀者服務、技術服務、資訊服務、一般行政與綜合業務、ISO 教育訓練等類別研習課程。
- C. 參加專業學術機構研習：派員參加其他圖書館主管機關、圖書館、學術單位及專業學會組織訓練，89 年共 14 期，參訓人數總計 44 人。(註 65)

(2) 圖書館學期刊文獻新知選粹服務

由總館研輔室輔導員定期過濾專業期刊，選擇適合同仁閱讀的圖書館、資訊、管理方面的專業文獻，印送各組室及分館，供同仁傳閱，俾使同仁掌握專業發展驅勢及時代的脈動，充實新知技能。

(3) 館員分區專業文獻讀書會

全部分館劃分爲東、西、南、北四個區域，分別組織了一個館員專業文獻讀書會，自由參加，由會員自行選擇閱讀書單，定期聚會討論，透過文獻閱讀和心得分享，彼此交換意見，並記錄討論意見，偶爾亦安排參訪閱讀主題相關的機構及景點。

(4) 訂定發展日

雖然本館各種講習及教育訓練經常辦理，但爲了凸顯館員專業成長的重要性，特訂定每年九月的閉館日爲「館員發展日」，舉辦較爲特殊的教

育訓練及成長課程和活動。

6. 驅動力

北市圖驅動及激勵員工的方式有陞遷、獎金、公開表揚等，其具體作法如下：

(1)訂定「臺北市立圖書館員工激勵辦法」、「臺北市立圖書館模範公務人員選拔實施計畫」、「臺北市立圖書館優秀工友選拔實施計畫」、「臺北市立圖書館模範員工選拔標準」，每年除了由各分館推薦及票選表現優良的模範公務人員、模範職工同仁外，並於每年服務禮貌月期間，由讀者票選櫃台服務禮貌優良的同仁，請市長公開頒獎表揚。(註 66)

(2)為民服務考核卓越獎、進步獎

北市圖依據年度加強服務品質暨業務考核結果，名列前五名的分館，頒給卓越獎，另外，考核成績較前一年有大幅進步者，亦頒給進步獎。

7. 外部顧問

外部顧問的引進，使得北市圖的年輕團隊經由學養俱佳的專家指導，有更前瞻性、專業性的服務品質。為使館務的發展及運作能更為順暢，特成立「圖書館發展顧問委員會」，聘請圖書、資訊、社教、工程、管理相關領域之專家學者擔任諮詢顧問，定期召開會議，除向諮詢顧問報告本館的業務外，並就特定專題，請顧問提供意見。另外，部分特定業務，如「好書大家讀活動」由兒童文學方面的專家學者、出版社、傳播媒體及家長代表組成諮詢委員會提供意見、「讀者品質管理系統」之國際標準認證作業由科見管理顧問公司進行輔導、「藝想天開兒童暑期閱讀活動」邀請國小特殊才藝教師就閱讀手冊編印提供意見、「石碑、北投綠色環保分館建築」的規劃，邀請美國奧勒崗永續發展基金會專家三人及國內專家學者擔任諮詢顧問，提供綠色建築規劃概念及規範之建議等等。

五、結論

企業界採行的品質管理制度及績效管理方法很多，其中有本土發展的，有日本專家倡導的，亦有源自歐美的，何者較適於我國政府機關採行，見仁見智，端視管理者的意願、喜好、機關業務性質、組織體系、人力資源而定，而公共圖書館則與其所處社會環境、經濟條件、科技發展、文化水準、民眾教育程度及政

府體制息息相關，不同國家公共圖書館所採用的管理模式各具特色，尤其，圖書館自身的組織體系及規模，所擁有的人員、經費與硬體資源條件，對管理模式的採用有很大的影響。北市圖及赫爾辛基市立圖書館近年來都嘗試引進企業品質管理的制度，希望能提升各項作業及服務之品質，提高內部顧客及外部顧客的滿意度，使業務順利推展。

以北市圖和赫爾辛基市立圖書館而言，二館的服務人口數相差甚多，惟就分館數而言，二個系統的規模相當，在品質管理上，二館各有特色，共同之處為二館皆重視教育訓練、內部溝通、組織參與，此乃二館得以維持高品質服務的關鍵因素；而赫爾辛基市立圖書館強調成本會計觀念，針對任務及目標，擬定具體執行策略及評量指標，尤其，員工績效獎金制度完善，具相當大的激勵作用，是北市圖所未具備的特點；而北市圖實施績效考核、專案任務編組及聘請外部顧問等作法，在品質管理上都是相當有成效的措施。績效考核促使各分館及民閱定期檢視服務品質，不斷改善，並產生良性競爭效果，爭取卓越獎的榮譽；專案任務編組可打破固定組織編制的限制，就急迫性及重要性的業務，由具有專長的同仁負責推動，在短時間內達成目標；而外部顧問的引進，使得年輕團隊經由學養俱佳的專家指導，有更前瞻性、專業性的服務品質。有些制度的推行，由於尚無其他圖書館有同樣的經驗，而企業界的經驗及作法，亦無法全盤或直接移植，如 ISO 品質管理系統的建立，因此，摸索的時間較長，不過，其過程中遭遇的問題及解決的方法，都屬難得經驗，值得其他圖書館參考。

在台灣地區，北市圖雖屬較為完善的公共圖書館，惟相較於歐美日先進國內，在管理工作上，仍有很大的改善空間，值得借鏡歐美日先進圖書館的作法，例如，北市圖缺乏中長程計畫及策略規畫(Strategic Plan)，以美國公共圖書館的作法，管理制度完善的圖書館，如芝加哥公共圖書館、舊金山公共圖書館、聖荷西公共圖書館、巴爾的摩公共圖書館皆分年訂定中長程計畫，在規劃階段，建立圖書館的願景，讓所有館員及社會大眾明瞭圖書館功能及存在的價值，並訂定發展目標，進一步根據目標，決定策略及每年的實施計畫和行動及實施期程，定期檢視實施成效。這類策略規劃通常三年或五年一期，下一階段開始前，先就前一階段實施成效加以評估，並檢視圖書館目前所處社區環境、人口結構、顧客需求及圖書館自身擁有之條件及限制，再展開各項規劃工作；而赫爾辛基市立圖書館強調成本會計觀念，針對任務及目標，擬定具體執行策略及評量指標，尤其，員工績效獎金制度完善，具相當大的激勵作用，其他如結果管理產品評鑑，都是北市圖所未具備的特點。如何吸取先進國家在管理制度方面的作為，促使圖書館專業服務的品質更為提昇，是北市圖應重視的課題。另外，企業界採用的全面品質管理，在

美國也有部分公共圖書館採用，如何引進及落實在北市圖讀者服務品質管理系統中，亦是值得研究的課題。

附註

- 註 1 張寶光、傅鍾仁著，「一致性品質動因之實證研究」在義守大學編，1999 邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民 88 年），頁 1-39。
- 註 2 唐亞屏、王銘宗、王淑娟著，「服務業品質管理對服務績效影響之研究—以物流產業為例」在義守大學編，1999 邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民 88 年），頁 4-9。
- 註 3 同前註。
- 註 4 郭崑謨、張東雄編著，管理學原理（臺北市：中央圖書，民 74 年），頁 85。
- 註 5 林清河、譚伯群、施坤壽著，「公司願景、管理風格對品質管理之影響—台灣製造業實證研究」在義守大學編，1999 邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，1999 年），頁 1-5。
- 註 6 江瑞清，「如何實施績效管理」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料（臺北市政府公務人員訓練中心，民 90 年 6 月 14 日），頁 25。
- 註 7 邱昌泰，「破除績效管理的幾項迷思」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料（臺北市政府公務人員訓練中心，民 90 年 6 月 14 日），頁 41。
- 註 8 同註 6。
- 註 9 同註 4，頁 285。
- 註 10 同註 4，頁 286。
- 註 11 同註 4，頁 261-262。
- 註 12 陳榮德、趙必孝著，「全面品質導向人力資源管理—工作團隊與員工賦權」在義守大學編，1999 邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，1999 年），頁 8-16。
- 註 13 同前註。
- 註 14 同註 4，頁 305。
- 註 15 Maija Berndtson, Management Self-Assessment.(Helsinki: Bertelsmann Foundation Publishers, 1999), p.5。
- 註 16 行政院研究發展考核委員會，「全面提升服務品質方案」<http://w3.rdec.gov.tw/govpakt/show.asp?id=d06>，「八十九年度行政院服務品質獎評獎實施計畫」，<http://w3.rdec.gov.tw/govpakt/show.asp?id=d01>。民 90 年 5 月 20 日。
- 註 17 Sari Lehtikoinen ed, Dances with Words trans. Helsinki City Library Annual Report

1999: the Boundless World Lies Open.(Helsinki, Finland: Helsinki City Library, 2000), p.12。

註 18 <http://www.lib.hel.fi/english/annual/>。

註 19 同前註。

註 20 同註 18

註 21 同註 17，頁 9。

註 22 同註 15，頁 11。

註 23 同前註。

註 24 同註 15，頁 12。

註 25 同註 15，頁 13。

註 26 同註 15，頁 14-15。

註 27 同註 15，頁 14。

註 28 同註 15，頁 38-41。

註 29 同註 15，頁 15。

註 30 同註 15，頁 25、26。

註 31 同註 15，頁 25-26。

註 32 同註 15，頁 47。

註 33 同註 15，頁 5。

註 34 同註 15，頁 15-16。

註 35 同註 15，頁 16。

註 36 同前註。

註 37 同註 35。

註 38 同註 15，頁 16-17。

註 39 同註 15，頁 17。

註 40 同註 15，頁 18。

註 41 同前註。

註 42 同註 15，頁 19。

註 43 同前註。

註 44 同註 15，頁 19-20。

註 45 同註 15，頁 20。

註 46 同前註。

註 47 同註 15，頁 43-45。

註 48 同註 45。

- 註 49 同註 15，頁 43-45。
- 註 50 臺北市立圖書館推廣組編，臺北市立圖書館年刊：九十年度（臺北市；臺北市立圖書館，民 91 年），頁。
- 註 51 同前註。
- 註 52 臺北市立圖書館編印，「臺北市立圖書館為民服務白皮書」，民 89 年 11 月。
- 註 53 臺北市立圖書館編印，「資訊的領航員—為民服務白皮書」，民 86 年 4 月，頁 1。
- 註 54 臺北市立圖書館編印，「八十九年度提昇服務品質績效報告」，民 90 年 3 月，頁 47-48。
- 註 55 同註 52。
- 註 56 同註 54，頁 35。
- 註 57 吳永智等著，「ISO 9000 之推行對組織文化影響之實證研究」在義守大學編，1999 邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，1999 年），頁 10-39。
- 註 58 陳麗君，「品質管理系統運用於讀者服務品質之提昇—臺北市立圖書館的經驗」，臺北市立圖書館館訊 19 卷 1 期(90 年 9 月)，頁 34。
- 註 59 「臺北市立圖書館 2000 年為民服務暨年終業務考核委員會會議紀錄」，民 89 年 11 月 8 日、「臺北市立圖書館八十九年為民服務暨年終業務考核獎懲作業規定」。
- 註 60 臺北市立圖書館提昇服務形象規範編輯委員會編，臺北市立圖書館提昇服務形象規範（臺北市：臺北市立圖書館，民 85 年），前言、頁 70。
- 註 61 同前註。
- 註 62 「臺北市立圖書館電話禮貌測試考評計畫」（臺北市立圖書館，民 89 年 6 月）。
- 註 63 「臺北市立圖書館九十年度服務品質內部稽核計畫」（臺北市立圖書館，民 90 年 6 月）。
- 註 64 「臺北市立圖書館內部稽核查檢表」53 種（臺北市立圖書館，民 90 年 3 月）及「臺北市立圖書館第一次內部稽核報告」10 頁（臺北市立圖書館，民 90 年 5 月）。
- 註 65 同註 53，頁 15。
- 註 66 同註 53，頁 18。