

國家圖書館 107 年研究計畫

「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃」

期末報告

國家圖書館

民國 107 年 12 月

本報告研究內容與建議，純屬研究小組意見，不代表國家圖書館意見

執行機構： 中華民國圖書館學會

研究人員： 柯皓仁理事長、教授

葉乃靜教授

目次

目次	I
圖目次.....	III
表目次.....	IV
中文摘要	V
ABSTRACT.....	VII
第一章 緒論	1
第一節 緣起.....	1
第二節 我國公共圖書館組織隸屬及發展困境.....	5
第三節 研究目的與專案目標.....	7
第四節 研究方法與步驟.....	9
第二章 直轄市立圖書館營運體制.....	13
第一節 世界重要大都會公共圖書館營運體系.....	13
第二節 直轄市立圖書館營運現況及問題.....	55
第三章 縣市公共圖書館總館一分館體系建置.....	69
第一節 世界重要國家公共圖書館營運體系案例.....	69
第二節 臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題.....	76
第四章 縣市圖書館中心運作實施.....	94
第一節 擬定公共圖書館事業發展策略規劃.....	95
第二節 成立圖書館事業發展委員會.....	96
第三節 統籌規劃分館建置與改造.....	100
第四節 規劃與實施一卡通和通借通還服務.....	100
第五節 建立一致的作業標準與服務規範.....	100
第六節 提升館藏發展的整合性.....	102
第七節 規劃主題特藏圖書館.....	106
第八節 建立總分館管理技術平臺.....	106
第九節 強化人力資源與專業能力.....	108
第十節 導入品質管理制度.....	120
第十一節 綜合討論.....	121
第五章 公共圖書館服務品質	123
第一節 世界高品質公共圖書館應達到的指標.....	123
第二節 世界公共圖書館服務目標及策略.....	141
第三節 臺灣公共圖書館目標、策略和發展建議.....	174

第四節 公共圖書館服務品質指標建議.....	177
第六章 結論與政策建議	184
第一節 結論.....	184
第二節 政策建議.....	186
附錄一 期中期末報告會議紀錄.....	195
附錄二 訪談大綱	201
附錄三 研究活動相片.....	209
附錄四 芬蘭服務品質建議	212
附錄五 服務品質建議書指標項目 (草案).....	218
附錄六 全國公共圖書館輔導要點 (草案).....	226
參考文獻.....	229

圖目次

圖 1 我國公共圖書館人力結構.....	7
圖 2 本研究案之研究方法與步驟.....	9
圖 3 西雅圖公共圖書館策略方向圖	14
圖 4 舊金山公共圖書館的徽標.....	23
圖 5 新加坡國家圖書館管理局組織架構圖	32
圖 6 香港公共圖書館架構圖	38
圖 7 2017 年六都圖書館人力編制.....	62
圖 8 新北市立圖書館企業識別.....	67
圖 9 公共圖書館館藏查詢現況 – 以神秘魔法石為例	90
圖 10 屏東縣公共圖書館網頁	93
圖 11 品質管理模型.....	124
圖 12 2018 年 6 月 29 日專家學者諮詢會議相片	209
圖 13 2018 年 7 月 13 日北區座談會相片	209
圖 14 2018 年 7 月 18 日中區座談會相片	210
圖 15 2018 年 7 月 20 日南區座談會相片	211
圖 16 2018 年 10 月 24、25 日「建構合作共享的公共圖書館系統工作坊暨出國 參訪分享會」相片.....	211

表目次

表 1 研究進度表.....	11
表 2 洛杉磯公共圖書館館員類別人數與比例	31
表 3 高雄市立圖書館在縣市合併升格前後之業務與服務一致性分析	56
表 4 新北市立圖書館總分館制之業務與服務優缺點分析	58
表 5 中國大陸公共圖書館總分館體制類型	76
表 6 我國公共圖書館工作人員專業知能.....	113
表 7 公共圖書館館員知識領域具備程度排行	116
表 8 圖書館品質面向	123
表 9 品質保證與品質改善之比較.....	125
表 10 「圖書館承諾：2016-2021 英國公共圖書館的雄心」七面向評估指標..	134
表 11 加拿大公共圖書館指引七大面向指標	136
表 12 紐西蘭公共圖書館成功的必要條件.....	168
表 13 紐西蘭公共圖書館的願景、目的、職責	169
表 14 各國公共圖書館服務目標及策略之關鍵概念	175
表 15 公共圖書館服務品質指標項目建議.....	179

中文摘要

現代公共圖書館扮演了教育中心、資訊中心、文化中心、休閒中心的四大角色，先進的已發展國家與大都會無不將公共圖書館的建設與營運視為重要的施政政策。近年來，在各級政府的努力下，我國公共圖書館的發展已有長足的進步，然而仍有運作體制、人力、經費等方面的問題。

有鑑於此，本研究案的目標在針對直轄市立圖書館營運體制、縣市公共圖書館總分館體系、縣市圖書館中心運作實施、公共圖書館營運及服務指標進行探究，提出在臺灣的推動建議與方案。藉由本研究案的研究結果，期望持續推動我國公共圖書館事業之發展，扶助縣市政府建置及健全公共圖書館服務體系，使各縣市民眾公平享有一致的資訊服務品質、豐富的圖書資源及便利使用圖書資訊設施。

本研究案運用文獻分析、深度訪談、公共圖書館座談會，以及專家學者諮詢會議等方式進行，共訪談五位直轄市立公共圖書館館長或館長代表、八位縣市文化教育局處圖資科科长或科長代表，並赴香港與上海了解二個大都會的公共圖書館營運經驗；此外，並以書面方式訪談洛杉磯、舊金山、西雅圖、新加坡的公共圖書館營運經驗。茲將重要研究結果陳述如下：

- 一、直轄市立圖書館面臨的主要問題為：(一) 須建立擘劃圖書館事業發展的能力和機制；(二) 須強化服務品質管理制度；(三) 須強化人力資源；(四) 須強化主題特藏圖書館；(五) 須塑造圖書館識別形象、打造圖書館品牌。此外，與非直轄縣市的公共圖書館類似的，直轄市立圖書館亦有館員數量、流動率、素質方面的問題，且須強化公共圖書館總分館管理技術平臺。
- 二、臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題的分析如下：(一) 縣市政府文化教育局處對鄉鎮圖書館僅有輔導權；(二) 地方政府對公共圖書館重視程度不一、鄉鎮圖書館位階太低；(三) 《圖書館法》、《圖書館設立及營運標準》的效力有待提升；(四) 缺乏擘劃全縣市圖書館事業發展的能力和機制；(五) 未能全面實施通借通還；(六) 館員數量少、流動率高、素質不一；(七) 未有一致性的作業標準、服務規範；(八) 館藏發展整合性有待提升；(九) 主題特藏圖書館仍不明顯；(十) 縣市公共圖書館總分館管理技術平臺仍不成熟。
- 三、縣市圖書館中心應負之責，包含：(一) 擬定公共圖書館事業發展策略規劃；(二) 成立圖書館事業發展委員會；(三) 統籌規劃分館建置；(四) 規

劃與實施一卡通和通借通還服務；(五) 建立一致的作業標準與服務規範；(六) 提升館藏發展的整合性；(七) 規劃主題特藏圖書館；(八) 建立總分館管理技術平臺；(九) 強化人力資源與專業能力；(十) 導入品質管理制度。

四、學習社會、數位資源、平等取用、使用者需求、圖書館法、政府資金、專業館員、合作、思想和言論自由、多元、包容和社區是許多國家訂定公共圖書館發展策略的原則型關鍵概念。在這些原則型關鍵概念的指引下，訂定我國公共圖書館目標為：建構學習型的公民社會及資源取用平權的機會。並從館藏、服務、館員、環境等四面向，擬定我國公共圖書館的策略。

最後，根據研究目的與專案目標，以及前述研究發現，本研究提出一、健全直轄市立圖書館營運體制之建議方案；二、推動縣市公共圖書館總分館體系建置方案；三、建立公共圖書館管理技術平臺；四、全國公共圖書館輔導管理機制；五、公共圖書館服務目標、策略和服務品質指標等五項政策建議；並分別針對中央主管機關、直轄市立圖書館、縣市文化教育局處、國立圖書館提出建議。

關鍵字：公共圖書館、營運體制、圖書館中心、服務品質、管理技術平臺

ABSTRACT

Contemporary public libraries play four vital roles: education centers, information centers, cultural centers, and leisure centers. Developed countries and metropolitans consider the development and operation of public libraries as an important priority. Under the endeavors of the central government and local governments, public libraries in Taiwan have been booming in recent years; however, public libraries in Taiwan still encounter difficult issues like governance structure, work force, and budget.

In view of this, the project investigates the governance structure of public libraries in special (Executive-Yuan-governed) municipalities, the governance structure of public libraries in cities and counties, the operation and implementation of central public libraries in cities and counties (even in special municipalities), and the operation and service indicators. It is expected that through the research results of the project, public libraries in Taiwan can continuously improve, and our citizens can freely and equitably enjoy abundant materials, convenient facilities, and consistent service qualities offered by public libraries,

This project utilizes literature review, in-depth interview, and forums attended by public librarians and experts and scholars to collect information. Five directors of the public libraries of special municipalities (or representatives) and eight directors of the public libraries of cities and counties (or representatives) were interviewed. The PI visited Hong Kong and Shanghai to learn their experiences in public libraries; furthermore, the PI interviewed the officials (City Librarians or Deputy CEO) (or representatives) of public libraries in Los Angeles, San Francisco, Seattle, and Singapore. The important research findings are elaborated below:

1. Major issues of public libraries in special municipalities: (1) strengthen the capability and mechanism to develop the public librarianship; (2) strengthen the quality management system; (3) strengthen human resources; (4) strengthen theme-based special collection libraries; (5) create the concept of Corporate Identity System (CIS) and/or Visual Identity System (VIS) to promote the branding of public libraries. Besides, similar to the issues faced by the public libraries of cities and counties, public libraries in special municipalities encounter the issues of insufficient and underqualified librarians and their high turnover rate, and need to create an on-line platform for the knowledge management and communication of the libraries and serving as a document, data, and information repository.
2. Major issues of public libraries in cities and counties: (1) the cultural/education bureaus in city and county governments do not have direct jurisdiction over town and village libraries, only can offer guidance; (2) local governments may not consider their public libraries as a priority, the ranks of public libraries in local governments are usually low; (3) enhance the effectiveness of the Library Law and the Standard for the establishment and operation of public libraries; (4) strengthen the capability and mechanism to develop the public librarianship; (5) fully implement and enhance the book link (book pass) service; (6) insufficient and underqualified librarians and their high turnover rate, (7) inconsistent operation procedures and service guidelines; (8) enhance the overall collection development policies and processes; (9) strengthen theme-based special collection libraries; (10) create an on-line platform for the knowledge management and communication of the libraries and serving as a

document, data, and information repository.

3. The responsibilities of central libraries: (1) formulate the strategic planning of public libraries; (2) establish the Committee of Public Librarianship; (3) make overall plan for the construction and renovation of branch libraries; (4) plan and implement the unified library card and the book link (book pass) services; (5) establish consistent operation procedures and service guidelines; (6) enhance the overall collection development policies and processes; (7) strengthen theme-based special collection libraries; (8) create an on-line platform for the knowledge management and communication of the libraries and serving as a document, data, and information repository; (9) plan and implement professional training for librarians; (10) bring in quality management system.
4. Learning society, digital resource, equitable access, user requirement, library law, government funding, professional librarians, cooperation, freedom of thought and expression, diversity, inclusiveness, and community are among the principle concepts of the development strategy of public libraries in many countries. Guided by those principle concepts, the project drafts the mission of public libraries in Taiwan as “construct a learning civil society and provide the opportunity of equitable access to resources”, and drafts the development of public libraries from the aspects of collection, service, librarian, and environment.

According to the research purposes and objectives, the project proposes five related suggestions.

Keywords: Public Libraries, Governance Structure, Central Library, Service Quality, On-Line Platform for Management

第一章 緒論

公共圖書館是現代文民社會中不可或缺的存在，它扮演了教育中心、資訊中心、文化中心、休閒中心、研究中心、社區中心等多元角色(曾淑賢，2003)，不僅一視同仁地對所有民眾平等開放，所提供的資訊與服務對民眾的工作、教育、日常生活及休閒育樂有著舉足輕重的影響(Vakkari et al., 2016)。我國近二十年來在各級政府的支持下，公共圖書館的發展已有長足的進步，甚至可將民國 98 年至 107 年稱為「閱讀黃金十年」，在公共圖書館的館藏量、閱讀空間改善及服務設施提升、閱讀推廣活動、國人公共圖書館借書量等方面皆締造傲人的成績(教育部，2018)。

然而，不可諱言的是，我國公共圖書館在組織與人員、領導體制、經費等長年來的問題仍未有大幅度的改善(中華民國圖書館學會，2000)。有鑑於此，行政院於 106 年 12 月 26 日核定「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」，藉由持續推動我國公共圖書館事業之發展、扶助縣市政府建置及健全公共圖書館服務體系，期能使各縣市民眾公平享有一致且優良的資訊服務品質、豐富的圖書資源及便利使用圖書資訊設施(教育部，2017)。

本研究乃該中長程個案計畫之先期規劃計畫，透過對世界重要國家公共圖書館營運體系、世界重要大都會公共圖書館營運體系、世界高品質公共圖書館服務指標、全球各國公共圖書館服務目標及策略的探討，以及對我國直轄市與各縣市公共圖書館營運現況及問題的瞭解，提出對直轄市立圖書館營運體制、縣市公共圖書館總分館體系、公共圖書館管理技術平臺、全國公共圖書館輔導管理體制，以及公共圖書館服務目標、策略和服務品質指標的政策建議，俾利後續推動「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」之參考。

第一節 緣起

我國《圖書館法》(總統府，2015)第四條定義公共圖書館為由各級主管機關、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，推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動之圖書館。長久以來，公共圖書館提供了多元化的資源與服務，讓民眾得以取用資訊與知識、協助民眾終身學習。

公共圖書館對所有民眾平等開放，不因種族、國籍、宗教、性別、語言、社會階層等因素而有差別待遇(Koontz & Gubbin, 2010)，《聯合國教科文組織公共圖

《書館宣言》指出公共圖書館是地方的知識門戶，乃是民眾個人或團體終身學習、獨立判斷、文化發展之重要資訊基礎建設。在該宣言中列舉公共圖書館的 12 項任務，並可歸納為資訊、素養、教育、文化等四大類(IFLA/UNESCO, 1994)：

- (一) 從小建立與強化兒童的閱讀習慣；
- (二) 支援各種層級的正規教育及自我進修；
- (三) 提供個人創造性發展的機會；
- (四) 激勵兒童與青少年的想像力與創造力；
- (五) 促進民眾對文化資產的認知，以及對藝術、科技成就與創新的欣賞；
- (六) 提供對所有表演藝術之文化表現形式的取用；
- (七) 培養跨文化對話與鼓勵多元文化；
- (八) 支持代代口耳相傳的傳統；
- (九) 確保民眾取用各式的社區資訊；
- (十) 提供地方企業、協會、興趣團體充分的資訊服務；
- (十一) 促進資訊與電腦素養技能的培養；
- (十二) 支持、參與和舉辦適合各種年齡層民眾的活動及課程。

資訊科技之快速變化、數位內容產業的興起等外在環境的改變，使得圖書館的經營與服務面臨了重大的挑戰。值此數位時代，公共圖書館更扮演了網路素養中心(Network Literacy Center)、全球電子資源中心(Global Electronic Information Center)、政府的資訊代理中心(Liaison for Government Information)、終身學習教育中心(Center for Lifelong Educator)、公眾的使用中心(Public Access Center)、社區資訊資源中心(Community Information Organizer and Provider)，以及地方經濟的發展中心(Economic Development Center)等多元化的角色(McClure, Bertot, & Beachboard, 1996)。

環顧世界許多國家都非常重視公共圖書館的建設，皆將公共圖書館打造成地方經濟、社會、文化及競爭力的影響力量，而優質的公共圖書館是由多方面的成功因素共同鍛造而成的，包含：(一) 健全的圖書館相關法規與財政支持；(二) 充分理解與滿足民眾的需求；(三) 質量均佳的館藏發展；(四) 充足且具備專業知能的圖書館工作人力；(五) 健全的圖書館管理；(六) 成功的公共圖書館行銷與公共關係(Koontz & Gubbin, 2010)。其中在財政支持方面，許多國家皆有國家層

級的單位給予區域或地方圖書館經費補助，補助的目的包含(一) 落實國家教育、資訊、文化政策；(二) 強化公共圖書館，提供完善服務，塑造國家進步形象；(三) 推動閱讀，培養民眾閱讀素養；(四) 協助地方缺乏經費改善圖書館的問題(曾淑賢，2013b，頁 201)。補助的重點則有(一) 館舍建築及內部空間；(二) 館藏充實；(三) 服務發展；(四) 資訊建設；(五) 閱讀推廣；(六) 公共圖書館與中小學合作；(七) 公共圖書館合作系統的建立；(八) 人力品質的提升(曾淑賢，2013b，頁 201-204)。

與其他國家類似地，我國近二十年來在中央政府的支持下，陸續透過「圖書館事業發展三年計畫」、「公共圖書館強化計畫」、「強化公共圖書館資源與服務計畫」、「行政院 97 年加強地方建設擴大內需方案」、「閱讀植根與空間改造：98-101 年圖書館創新服務發展計畫」及「閱讀植根與空間改造：102-105 年圖書館創新服務發展計畫」等圖書館補助及扶植計畫，給予全國公共圖書館在改善閱讀環境改善與設備、推廣閱讀、充實館藏、整合發展區域資源、型塑書香卓越典範、提升服務品質等多方面的挹注，這些補助計畫對於我國公共圖書館事業的發展有極大助益及影響(曾淑賢，2013b)。

另一方面，為落實「第四次全國圖書館會議」的結論，教育部於 100 年 7 月委託國家圖書館(以下簡稱國圖)執行「圖書館事業發展策略與方案研訂計畫」，計畫中訂定了《全國圖書館發展政策及推動策略》，羅列五項社會變遷與挑戰、十項圖書館重大課題、七大願景，從而衍伸出七大目標、22 類分項目標、46 種策略和 108 個具體措施。其中與公共圖書館營運問題較為相關的重大課題包含《圖書館法》及各類型圖書館營運基準¹、圖書館組織與體制面臨的困境、圖書館人力資源的規劃，在願景中則提及健全行政體制、增進圖書館人員專業素養與知能，與公共圖書館事業相關的分項目標則有實施教育訓練以提升館員專業能力、建立圖書館輔導及評鑑機制、發展數位資源，縮短數位落差、充實圖書館館藏資源，提升館藏質量、加強各類圖書館館際合作之運作、重視各類型讀者需求，推展多元閱讀服務，共計 15 項策略，30 項具體措施(曾淑賢，2013b)。

自 98 年至 107 年的「閱讀黃金十年」，「在深化公共圖書館館藏及服務能量方面，於全國設置了 12 所公共圖書館區域資源中心，增加超過 43 萬冊圖書；全國公共圖書館的館藏量在這 10 年間成長了 74.4%(總量達 5,100 萬餘冊)，人均擁書量由 1.29 冊提升至 2.20 冊。在改善閱讀空間及提升服務設施部分，則有 236

¹ 教育部業已於民國 105 年(2016 年)頒布《圖書館設立及營運標準》，並逐步廢止各類型圖書館設立及營運基準。

所公共圖書館完成空間改造，544 個館次服務設備升級，並選出 11 所書香卓越典範圖書館。在提升全民閱讀風氣上，各圖書館積極為不同類型的讀者辦理閱讀活動，也針對 0~5 歲的嬰幼兒發送超過 105 萬個閱讀禮袋。從全民參與閱讀活動人次來看，10 年來成長了 3.5 倍。另外，在全國 2,500 萬人口中，有 58.6% 的民眾(1,369 萬人)成為圖書館的讀者，較 10 年前成長了 46.4%，而國人借閱量，已由平均每人 2.02 冊提升至 3.25 冊(教育部，2018)。」

儘管我國公共圖書館的營運和服務在近年來已有長足的進步，但仍有極大的改善空間。例如在《圖書館事業發展白皮書》所提我國公共圖書館發展上在組織與人員、領導體制、經費等三大問題(中華民國圖書館學會，2000)，彼此盤根錯節、環環相扣，十數年來的改善仍然有限。

綜上所述，落實《圖書館法》及《圖書館設立及營運標準》、健全公共圖書館行政體制、增進公共圖書館人員專業素養與知能、改善公共圖書館輔導及評鑑機制乃是我國公共圖書館事業發展在營運面的重要議題，亟待突破。其中在健全公共圖書館行政體制方面，歐美各國主要城市公共圖書館為達到統一規劃、統一管理、資源共享並提升行政效率之目標，均採總館—分館模式進行管理。我國公共圖書館體系歷經多年發展已略有雛型，六都中除臺南市外，其他五都之公共圖書館體系皆已採用總館—分館體制，建立現代化集中管理制度，其館舍、設備、經費、人力、館藏資料等，都由總館統一處理，然為符合國際大都會圖書館營運標準，直轄市立圖書館的營運仍需精進，如擬定中長程策略規劃、辦理業務及服務標準化作業、導入服務品質政策等。另一方面，其他縣市囿於行政體制因素，導致圖書館之發展各自為政，無法有效統籌資源統一發展，故縣市立圖書館協調管理的組織體系也必須建立，應思考轉型採取類總館—分館的體系，優化圖書館行政管理及服務，讓民眾公平享有一致的資訊服務品質、豐富的圖書資源及便利使用圖書資訊設施；尤其當許多重視圖書館建設之縣市陸續提出興建縣市圖書館的規劃之際，如何讓縣市圖書館扮演縣市圖書館中心的角色，值得深入探討。值得一提的是，健全行政體系實則與落實《圖書館法》及《圖書館設立及營運標準》、增進公共圖書館人員專業素養與知能、改善公共圖書館輔導及評鑑機制息息相關，必須同時並進、不可偏廢。

為解決上述我國公共圖書館事業發展所遭遇的問題，行政院於 106 年 12 月 26 日核定「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」，以「打造組織系統化、服務專業化及資源共享化的公共圖書館營運模式」為願景，持續推動我國公共圖書館事業之發展，扶助縣市政府建置及健全公共圖書館服務體系，使各縣

市民眾公平享有一致的資訊服務品質、豐富的圖書資源及便利使用圖書資訊設施(教育部, 2017)。該計畫共有二大具體方案共四項子計畫, 具體方案一為「健全直轄市立圖書館之運作體系, 並強化城市競爭力」, 下有「健全直轄市立圖書館營運體制計畫」一項子計畫; 具體方案二為「建立公共圖書館協調管理之組織體系, 整合縣市公共圖書館資源」, 下有「推動公共圖書館總館—分館體系計畫」、「建立縣市圖書館中心實施計畫」、「躍升公共圖書館事業發展及服務品質計畫」三項子計畫。本研究乃該中長程個案計畫之先期規劃計畫, 透過對世界重要國家公共圖書館營運體系、世界重要大都會公共圖書館營運體系、世界高品質公共圖書館服務指標、全球各國公共圖書館服務目標及策略的探討, 以及對我國直轄市與各縣市公共圖書館營運現況及問題的瞭解, 提出對直轄市立圖書館營運體制、縣市公共圖書館總分館體系、公共圖書館管理技術平臺、全國公共圖書館輔導管理體制, 以及公共圖書館服務目標、策略和服務品質指標的政策建議, 俾利後續推動「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」之參考。

第二節 我國公共圖書館組織隸屬及發展困境

一、我國公共圖書館隸屬

根據《圖書館法》第三條, 圖書館的主管機關, 在中央為教育部; 在直轄市為直轄市政府; 在縣(市)為縣(市)政府。同法第四條則指出, 公共圖書館係由各級主管機關、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, 推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動之圖書館(《圖書館法》, 2015)。

根據《圖書館設立及營運標準》, 我國公立公共圖書館可分為國立圖書館、直轄市立圖書館、縣(市)立圖書館、鄉(鎮、市)立圖書館²、直轄市山地原住民區立圖書館等五類(教育部, 2016)。

根據《圖書館法》及《圖書館設立及營運標準》, 國立公共圖書館(國立公共資訊圖書館、國立臺灣圖書館)、直轄市立圖書館、縣市圖書館的主管機關分別為教育部、直轄市政府, 以及縣市政府。然而《圖書館法》中並未明文規定鄉鎮圖書館的主管機關, 「然基於層級節制、上命下從之指揮體系, 依《地方制度法》第七十五條第六項鄉(鎮、市)公所辦理其自治事項受縣政府之監督³, 故自無法規

² 為求行文簡潔, 本研究報告內簡稱「縣(市)政府」為「縣市政府」、「縣(市)立圖書館」為「縣市圖書館」、「鄉(鎮、市)立圖書館」為「鄉鎮圖書館」。

³ 依 105 年 6 月 22 日修正之《地方制度法》, 於第五十六條第一項規定「縣(市)政府置縣

有規定最基層受監督機關之必要，申言之，鄉(鎮、市)公所依《圖書館法》第四條第二項第二款，自得監督其所設立公共圖書館(廖又生，2001)。」在實務上，鄉鎮圖書館在行政體系上往往屬於鄉鎮市公所的民政課或社會課管轄。易言之，雖根據《地方制度法》，鄉鎮圖書館必須受縣政府之監督，惟鄉鎮市公所方為鄉鎮圖書館設置之行政主體，此也導致目前縣政府之文化教育局處對鄉鎮圖書館僅能予以輔導，而未有直接管轄權(廖又生，2001)。

再者，與縣同級之市(如基隆市、新竹市、嘉義市)設有區，「區長依現行自治法規屬於派出機關，承市長之命綜理區政，並指揮監督所屬人員……區級圖書館……，可視為市長、區長所轄之附屬機構或市立文化中心所轄分館」。然則在實務上，區圖書館往往為區公所社政課兼辦而非獨立單位，且市政府文化教育局處對區級圖書館亦未有直接管轄權(廖又生，2001)。

我國公共圖書館體系歷經多年發展已略有雛型，在直轄市立圖書館方面，除臺南市之外，臺北市、新北市、桃園市、臺中市、高雄市等五直轄市之圖書館都已採用總館—分館體制，以集中管理方式由總館統一處理館舍、設備、經費、人力、館藏資料等；在縣市圖書館、鄉鎮圖書館、直轄市山地原住民區立圖書館方面，基於地方自治的原則，鄉鎮圖書館屬鄉鎮管轄，館舍、設備、經費、人力、館藏等方面皆由各鄉鎮編列、管理，縣市文化教育局處僅能對鄉鎮圖書館予以輔導。

二、我國公共圖書館事業發展困境

根據《圖書館事業發展白皮書》指出，我國公共圖書館發展上的問題，主要有三(中華民國圖書館學會，2000，p.39)：

- 一、公共圖書館組織不健全、人員編制不固定、人力缺乏、職級太低，難以羅致任用專業館員。
- 二、各級公共圖書館主管單位不一，缺乏統一領導體制。
- 三、公共圖書館事業發展經費短絀，不足以維持其業務正常發展。

在人員方面，許多專家學者紛紛指出公共圖書館的人員編制不足、專業人力難求、任用方式不當、職等與待遇偏低、缺乏升遷管道、人員流動性高等問題(林瑞雯、宋棋超，2007；楊美華，2006)。我國公共圖書館館員的任用方式可分為國

(市)長一人，對外代表該縣(市)，綜理縣(市)政，並指導監督所轄鄉(鎮、市)自治。」

家考試任用、聘任、派用及約聘雇，以及臨時人員等四種(黃國正，2003)。圖 1 為 2017 年我國公共圖書館的人力結構，其中編制內人員所占比例僅有 37%，約聘雇與臨時人員的比例高達 63%；每位館員所服務的人口數為 19,179.19 人⁴。

如前一節所述，雖然直轄市立圖書館、縣市圖書館的主管機關分別為直轄市政府與縣市政府，然而究竟屬於文化或者教育體系並無一致，目前臺北市立圖書館、苗栗縣立圖書館、嘉義縣立圖書館隸屬於教育局處，其他直轄市與縣市政府圖書館則隸屬於文化局處。加以鄉鎮圖書館和區級圖書館未能受縣市政府文化教育局處直接管轄，亦造成鄉鎮圖書館和區級圖書館之經營良莠不齊。

在經費方面，因為地方政府財政拮据、公共圖書館所屬層級過低、公共圖書館之業務並非推動地方自治之優先事務；且《圖書館法》雖為特別法，但並未強制規定經費之編列，導致鄉鎮圖書館長期以來缺乏穩定的經費支持(林瑞雯、宋棋超，2007，p.25)。

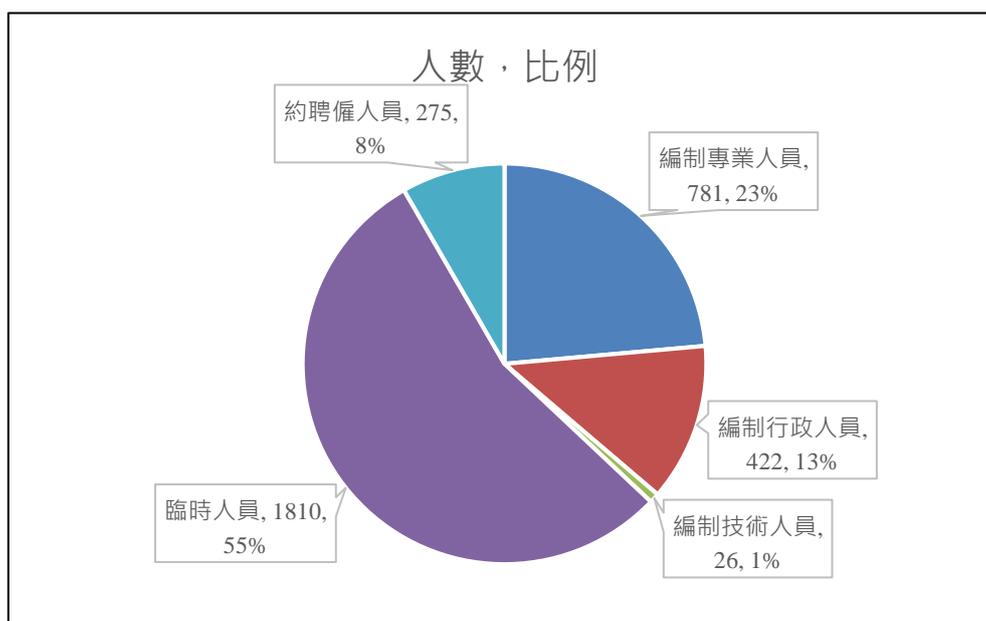


圖 1 我國公共圖書館人力結構

資料來源：公共圖書館統計系統 (<https://publibstat.nlpi.edu.tw/>)

第三節 研究目的與專案目標

本研究案的目標在針對直轄市立圖書館營運體制、縣市公共圖書館總分館體系、縣市圖書館中心運作實施、公共圖書館營運及服務指標進行探究，提出在臺灣的推動建議與方案。藉由本研究案的研究結果，期望持續推動我國公共圖書館事業之發展，扶助縣市政府建置及健全公共圖書館服務體系，使各縣市民眾公平

⁴ <https://publibstat.nlpi.edu.tw/>

享有一致的資訊服務品質、豐富的圖書資源及便利使用圖書資訊設施。具體而言，本研究案研究目的如下。

一、直轄市立圖書館營運體制之研究

- (一)瞭解臺灣直轄市立圖書館營運現況及問題。
- (二)蒐集世界重要大都會公共圖書館營運體系案例。
- (三)建置直轄市立圖書館總分館管理技術平臺。
- (四)設計直轄市立圖書館輔導管理機制。
- (五)提出健全直轄市立圖書館營運體制之建議方案。

二、縣市公共圖書館總館—分館體系建置之研究

- (一)瞭解臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題。
- (二)蒐集世界重要國家公共圖書館營運體系案例。
- (三)建置縣市公共圖書館總分館管理技術平臺。
- (四)設計縣市公共圖書館輔導管理機制。
- (五)提出推動縣市公共圖書館總分館體系建置方案。

三、縣市圖書館中心運作實施之研究

四、公共圖書館服務品質之研究

- (一)探究國際公共圖書館服務品質績效評估指標。
- (二)探究國內外公共圖書館服務品質績效評估實施案例。
- (三)歸納世界高品質公共圖書館應達到的指標。
- (四)提出臺灣公共圖書館服務目標及策略。
- (五)提出臺灣公共圖書館發展建議書。
- (六)提出公共圖書館服務品質指標建議。

根據前述研究目的，本研究案的專案目標如下：

- 一、完成直轄市立圖書館營運體制之研究，並提出臺灣推動建議與方案。
- 二、完成縣市公共圖書館總館—分館體系建置之研究，並提出臺灣推動建議與方案。

三、完成縣市圖書館中心運作實施之研究，並提出臺灣推動建議與方案

四、完成公共圖書館服務品質之研究，並提出臺灣推動建議與方案

第四節 研究方法與步驟

一、研究步驟

本研究案的研究步驟如圖 2 所示，分述如下：

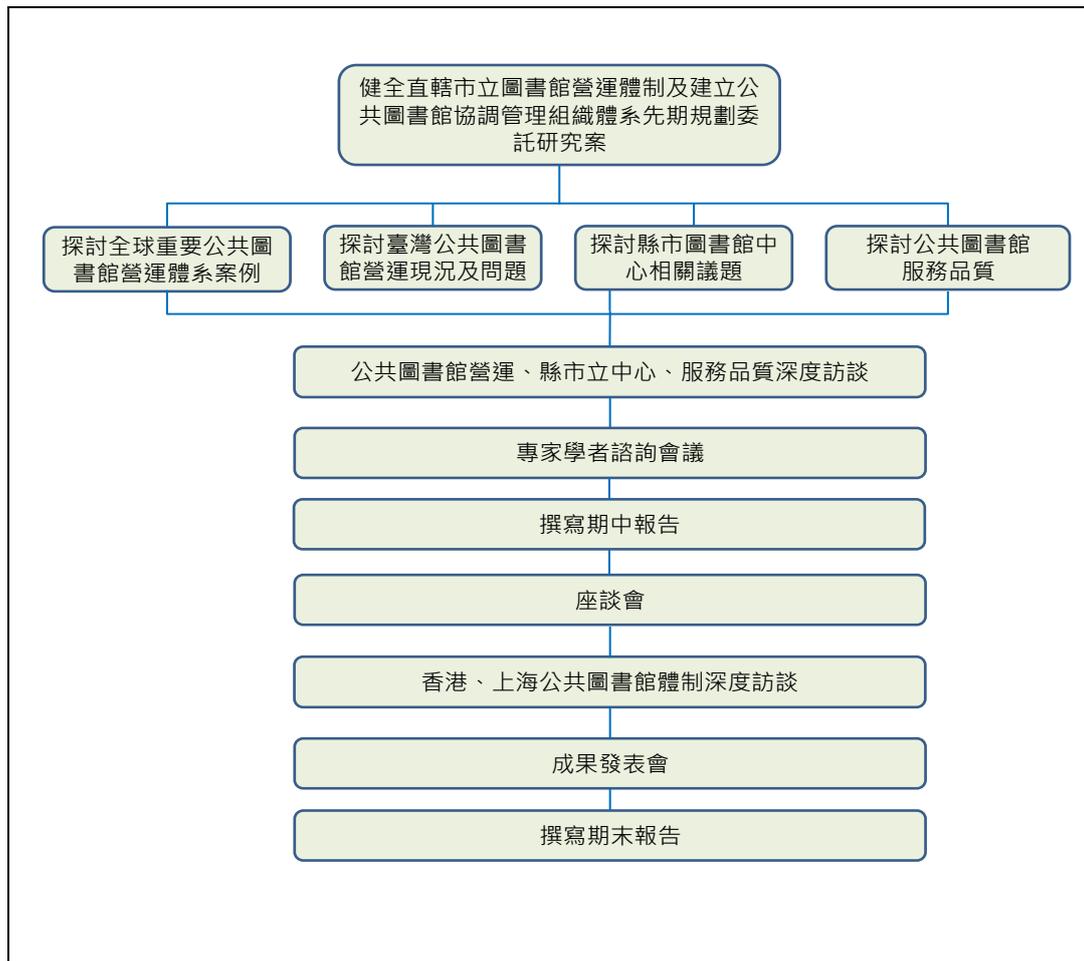


圖 2 本研究案之研究方法與步驟

一、文獻探討：針對下列四項議題進行探討：(一) 全球重要公共圖書館營運體系案例；(二) 臺灣公共圖書館營運現況及問題；(三) 縣市圖書館中心相關議題；(四) 公共圖書館服務品質相關議題。

二、針對臺灣公共圖書館營運現況及問題、縣市圖書館中心、公共圖書館服務品質進行深度訪談。本研究步驟針對五位直轄市立公共圖書館館長或

館長代表、八位縣市文化教育局處圖資料科科長或科長代表進行訪談，時程分別在撰寫期中報告前後進行。

- 三、辦理專家學者諮詢會議，於撰寫期中報告前舉辦，目的在蒐集專家學者對「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」的相關建議。
- 四、訪談香港公共圖書館、上海市中心圖書館相關人員，了解香港與上海公共圖書館的運作方式。
- 五、配合國家圖書館於 107 年 10 月 24-25 日舉辦之「建構合作共享的公共圖書館系統工作坊暨出國參訪分享會」中報告初步研究成果。
- 六、綜整上述步驟成果，撰寫期末報告。

二、研究方法

本研究案採用文獻分析、深度訪談與焦點團體等研究方法進行，說明如下。

(一) 文獻分析

本研究案中有關全球公共圖書館營運體系案例、臺灣公共圖書館營運現況及問題、縣市圖書館中心、公共圖書館服務品質等，皆屬於持續受到關注的議題。為求委託研案的成果能與時俱進，並切合相關議題的趨勢發展，在研究進行過程中持續收集相關文獻。除正式發表的文獻之外，還包含從相關網站或聯繫相關人員取得一手資料。本研究針對西雅圖公共圖書館、舊金山公共圖書館、洛杉磯公共圖書館、新加坡國家圖書館管理局寄發訪談大綱，並取得四館回覆。

(二) 深度訪談

利用以文獻分析法所得之初步研究成果為基礎，本研究將針對個別議題訪談圖書館從業人員，取得第一手資料。

1. 臺灣直轄市立圖書館營運現況及問題：訪談五位直轄市立公共圖書館館長或館長代表。
2. 臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題、縣市圖書館中心：訪談八位縣市文化教育局處圖資料科科長或科長。
3. 香港、上海公共圖書館營運現況及問題：訪談香港中央圖書館總館長(及其同仁)，以及上海市中心圖書館葛菁處長。

(三) 公共圖書館座談會

彙整文獻分析、深度訪談的結果後，邀集臺灣公共圖書館同道舉辦座談會，報告初步研究成果，並聽取公共圖書館同道的意見與建議，用以修正研究成果中窒礙難行之處。

(四) 專家學者諮詢會議

邀集長久以來關心臺灣公共圖書館議題或前述「全國公共圖書館評鑑委員會」的專家學者舉辦專家學者諮詢會議，目的在蒐集專家學者對「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」的相關建議。

三、研究進度

表 1 為本研究案之研究進度表。自研究團隊承接本研究案，即著手進行文獻探討，並訪談多位直轄市立圖書館館長、縣市文化教育局處圖書資訊科科長取得一手資料；國外公共圖書館部分，除經由網站和文獻獲取資料外，亦寫信向西雅圖公共圖書館、舊金山公共圖書館、洛杉磯公共圖書館、新加坡國家圖書館管理局探詢相關議題。有關期中及期末報告紀錄請參見附錄一 期中期末報告會議紀錄；國內外訪談之訪談大綱請參見附錄二 訪談大綱；專家學者諮詢會議、座談會、工作坊的活動相片請參見附錄三 研究活動相片。

表 1 研究進度表

日期	研究進度
2018/5/4	訪談臺南市立圖書館洪玉貞館長
2018/5/30	訪談臺北市立圖書館洪世昌館長
2018/5/31	訪談新北市立圖書館王錦華館長、陳文增秘書
2018/6/11	訪談苗栗縣政府教育處圖資科彭秀珍科長
2018/6/29	訪談雲林縣政府文化處圖資科張力元科長
2018/6/29	舉辦專家學者諮詢會議
2018/7/5	訪談高雄市立圖書館潘政儀館長
2018/7/9	訪談基隆市文化局圖資科
2018/7/25	進行期中報告審查
2018/7/13	舉辦北區座談會
2018/7/18	舉辦中區座談會
2018/7/20	舉辦南區座談會
2018/8/7	訪談花蓮縣文化局圖資科楊淑梅科長、臺東縣政府

日期	研究進度
	文化處圖資科謝良英科長
2018/8/15	訪談新竹縣政府文化局圖資科王彥筑科長
2018/8/17	訪談臺中市立圖書館張曉玲館長
2018/8/21	訪談新竹市文化局圖資科周素娟科長
2018/9/12	訪談香港中央圖書館總館長
2018/9/13	訪談彰化縣文化局圖資科周慧貞科長
2018/10/25	配合「建構合作共享的公共圖書館系統工作坊暨出國參訪分享會」，報告初步研究成果
2018/11/9	訪談上海圖書館葛菁處長
2018/12/3	進行期末報告審查
2018/12/21	繳交期末報告修正版

以下列出專家學者諮詢會議，以及北中南區座談會的與會人士：

- (一) 2018/6/29 國家圖書館舉辦專家學者諮詢會議，與會專家學者包含：林光美副館長、林呈漢教授、林珊如教授、邱子恒教授、莊芳榮教授、黃鴻珠教授、楊美華教授、詹麗萍教授、黃文玉科長、鄭來長館長、薛茂松館長、謝寶煖教授。
- (二) 2018/7/13 國家圖書館舉辦北區座談會，與會的公共圖書館界同道包含基隆市文化局圖資科、臺北市立圖書館、新北市立圖書館、國立臺灣圖書館、宜蘭縣政府文化局文學及圖資科、桃園市立圖書館、新竹市文化局圖資科、苗栗縣政府教育處圖資科、花蓮縣文化局、金門縣文化局圖資科之館長、編審、科長、科員、局長、主任、組長、組員或研究助理。
- (三) 2018/7/18 國立公共資訊圖書館舉辦中區座談會，與會的公共圖書館界同道包含臺中市立圖書館、南投縣政府文化局圖資科、雲林縣政府文化處圖資科之科長、科員、辦事員或秘書。
- (四) 2018/7/20 高雄市立圖書館總館舉辦南區座談會，與會的公共圖書館界同道包含高雄市立圖書館、臺南市立圖書館、嘉義市政府文化局圖資科、嘉義縣政府教育處圖資科、苗栗縣政府教育處圖資科、屏東縣政府文化處圖資科、屏東縣政府枋山鄉公所、屏東縣政府南州鄉立圖書館、澎湖縣政府文化局圖資科之館長、秘書、行政長、科長、科員、助理員或管理員。

第二章 直轄市立圖書館營運體制

本章首先闡述世界重要大都會公共圖書館的營運體系，繼而分析我國直轄市立圖書館營運現況及問題。

第一節 世界重要大都會公共圖書館營運體系

本節敘述西雅圖、舊金山、洛杉磯、新加坡、上海、蘇州、香港等世界重要大都會公共圖書館的營運體系，分析構面包含體系架構、策略規劃、董事會、通借通還、主題特藏、人力資源與館員專業培訓、品質管理、形象識別等面向。

一、西雅圖

西雅圖公共圖書館(Seattle Public Library, SPL)包含中央圖書館和 26 個分館。根據 2017 年度的統計，總館藏量為 2,642,116 冊(件)，其中包含電子書與電子有聲書 360,825 件；總流通量為 11,622,522 冊(件)、其中包含數位館藏流通量(含電子書、電子有聲書、串流媒體) 3,284,524 冊(件)⁵。

(一) 體系架構

西雅圖公共圖書館的運作模式為總—分館制，該館制訂了統一的館藏發展政策和服務指導方針。整體預算是集中式管理，但每個分館和地區有一些可自行決定的活動預算。

SPL uses a system wide collection development policy and service guidelines. Generally speaking, the overall budget of the Central Library and neighborhood branch libraries is managed centrally. However, each branch and region has a limited budget for programming. (SPL)

館藏選擇和採購係由中央圖書館集中管理與執行，中央圖書館並負責館藏派送到各分館。整體來說，大多數的分館提供一致性的服務、活動和館藏，但是在適當的情形下，分館仍能夠有符合當地情況的活動和館藏。

Selection and acquisition are managed centrally and are conducted at the Central Library. Materials distribution (trucking/shipping) is also managed and performed at the Central Library with all materials entering the system there as well. Automated material handling additionally occurs at the Central Library. Generally speaking, all other library operations are branch specific. Most of our branches offer a consistent package of services, programming and material. We do take into account very localized interest at the branch level for programs and collections when possible and appropriate. (SPL)

西雅圖公共圖書館館員之間的聯繫除了使用電子郵件外，也包含發佈到圖書館內部網站的訊息。個人和個人間的聯繫主要採用 Skype 和 Outlook。

⁵ <https://www.spl.org/about-us/2017-impact-report/2017-statistics>

For communication to all staff, email is used as well as information posted on a Library staff only intranet website, which is called infoNET. For person to person communications, Skype for Business (IM) and Outlook are generally used. (SPL)

(二) 策略規劃

西雅圖公共圖書館的願景是打造西雅圖成為一個充滿想像力和機會的城市。西雅圖公共圖書館的使命集結人、資訊和想法，以豐富生活和建立社群。西雅圖公共圖書館的指導原則如下(Seattle Public Library, 2017)：1. 支持智識自由；2. 促進素養與對閱讀的熱愛；3. 保護讀者紀錄的機密性；4. 尊重與擁抱整個社區；5. 培養健康的民主素養；6. 支持兒童、青少年、家庭；7. 形成強健的夥伴關係；8. 調適與創新。

2017-2019 年西雅圖公共圖書館的策略發展方向在於讓西雅圖公共圖書館對使用者的個人生活和整體社群產生正向成果和持續性的影響，並確保擁有支持該工作的正確工具、資源和組織結構(Seattle Public Library, 2017)。



圖 3 西雅圖公共圖書館策略方向圖

資料來源：<https://www.spl.org/about-us/the-organization/strategic-direction>.

西雅圖公共圖書館從個人成長、社區影響、機構績效三方面實現策略發展，如圖 3 所示(Seattle Public Library, 2017)：

1. 個人成長：提供核心圖書館服務以支持個人需求。來到西雅圖公共圖書館的每一位讀者都可以期待找到豐富的館藏、熱情舒適的圖書館、有效的員工協助，引發民眾興趣的活動以及廣泛的技術資源。針對其服務的每個人，西雅圖公共圖書館期許在資訊取用、公民參與、豐富文化，以

及素養、學習與成就等四方面提供機會。

2. 社區影響：實現持久的社區影響。西雅圖公共圖書館希望確保在以下五個方面為社區帶來改變：青年和家庭學習、技術和資源取用、社區參與、西雅圖文化和歷史、重新思考的空間。
3. 機構績效：建立圖書館機構成功所必需的內部基礎設施，促使西雅圖公共圖書館提供做出更好決策所需的工具和資源，並更靈活地回應社群關注的問題。西雅圖公共圖書館主要關注以下五個業務模式領域：人員能力和發展、數據和指標、長期可持續性、種族和社會正義、策略溝通。

(三) 董事會

西雅圖公共圖書館董事會由五名成員組成，所有董事均由西雅圖市長任命，並由西雅圖市議會確認。董事會成員任期五年，為無給職。董事會於每月召開會議，討論問題並做出與西雅圖公共圖書館相關的服務和營運相關的決策(Seattle Public Library, 2018)。

除了董事會之外，西雅圖公共圖書館也會針對特定專案計畫成立專責委員會(Ad Hoc Committee)。例如曾為了愛德華·柯蒂斯(Edward Curtis)紀念展組成美洲原住民的諮詢小組；或是當從種族與社會正義觀點檢視活動或服務的影響時，會組成公共意見諮詢小組。

On a limited basis, SPL does utilize ad hoc committees for specialized projects. An example would be the Native American advisory group supporting our Edward Curtis anniversary programming. Ad hoc public input groups may also be assembled when examining the impacts of a program or service from a Race and Social Justice perspective. (SPL)

此外，該館還有兩個支持圖書館運作的支援或輔助組織，經常對影響圖書館運作的相關事務提供意見。其一是西雅圖公共圖書館基金會，負責募款相關事宜；其二則為西雅圖公共圖書館之友會，主要為鼓勵大眾支持圖書館。

The Library has two support / auxiliary organizations that support the work of the Library and they are often available to provide insight on matters impacting the Library. They are The Seattle Public Library Foundation which is the fundraising arm of the Library and the Friends of The Seattle Public Library which is our advocacy arm for the Library. (SPL)

(四) 通借通還

西雅圖公共圖書館的讀者可以線上預約各分館的館藏，並傳遞到指定的分館；讀者亦能將借出的館藏歸還到任一個分館。西雅圖公共圖書館未對此服務收費。

Patrons may request materials online or in person at a branch and have the items delivered to their preferred branch. Patrons may return these items or any other materials to any branch. SPL does not charge for any of these services. (SPL)

(五) 主題特藏

西雅圖公共圖書館採取全市共享與共用館藏的理念運作，分館並未設定有特定的館藏主軸，儘管每個分館可能聚焦在特定種類或格式的館藏，例如在華人居民較多的分館可能會有較多的華文館藏。至於主題特藏則主要集中在中央圖書館。

The Library operates with a shared collection philosophy of providing access to materials for the entire city. As such, all materials and subjects are available to the entire system. Our branch libraries do not have themes for their collections, although there may be some focus on certain types of materials or formats at each location. As an example, one branch may have a larger collection of materials in Chinese due to a higher population of Chinese speaking patrons in the branch service area. The Central Library houses a Special Collection which has a variety of special focus areas ranging from books and maps to art and photographs. (SPL).

西雅圖公共圖書館為彰顯西雅圖在太平洋西北地區的歷史和地位而建置了許多主題特藏，內容涵蓋家譜、航空、西雅圖的文化和歷史等主題。其中在中央圖書館的特藏包含：

1. 西雅圖廳和西雅圖館藏(Seattle Room and Seattle Collection)：包括獨特的文章、新聞剪報、照片、明信片、城市文件、地圖、地圖集和插圖，以及包含海倫凱勒、托馬斯·斯特恩斯·艾略特等美國名人的親筆簽名和簽名作品。
2. 馬瑞茲地圖室(Maritz Map Room)：包含 50,000 多張流通和參考表格地圖，以及 100 多本當前和歷史地圖集。
3. 航空歷史館藏(Aviation History Collection)：包含飛機製造商波音、柯蒂斯和道格拉斯於 1930 年至 1950 年期間的出版物，可了解航空的早期歷史。
4. 族譜館藏(Genealogy Collection)：追溯北美家庭的歷史，可以追溯到殖民時代，有超過 40,000 個館藏項目。

除了中央圖書館之外，在 Douglass-Truth 分館則有在美國西岸最大的非裔美國人文學與歷史展，收藏了包含傳記、雜誌、文學、音樂和影片在內超過 10,000 個館藏項目。

除了前述主題特藏外，西雅圖公共圖書館還建置了 30 多個數位特藏。藏品包括明信片、地圖、照片、期刊和文件，凸顯建立和發展西雅圖的歷史、地理、建築、工業、人口和社區。

(六) 人力資源與館員專業培訓

西雅圖公共圖書館約有 696 位員工，其中 184 位(26.44%)為專業圖書館員、512 位(73.56%)為類專業圖書館員(para-professionals)。

The Seattle Public Library has a total of 696 staff members. Of that total, 26.44% (184) are classified as professionals and 73.56% (512) are classified as para-professionals. (SPL)

西雅圖公共圖書館極為重視館員專業培訓，無論館員是否有加入工會，都給予一定的培訓支持。對於未加入工會的館員，培訓的重點領域包含：安全、符合規章、組織策略支持、員工職涯發展；至於有加入工會的員工，則培訓的申請和審核係透過勞工管理聯合委員會(Joint Labor Management Committee)處理。此外，該館還配置一定預算提供館員在國內或國際會議中出席報告。

SPL does encourage professional development for its staff. There is funding made available for divisional efforts to support non-represented staff and funding made available through our Joint Labor Management Committee to support represented union employees. (SPL)

The Library's operating training and development budget for divisions is approximately \$112,000, so an allocation per non-represented employee of approximately \$750.00 per person. There are four areas of focus that are reviewed annually for allocation and priority setting (safety, compliance, organizational strategy support, and employee career development). (SPL)

We set aside another \$47,000 for unionized employee development. The application and review process is through our Joint Labor Management Committee. (SPL)

A special fund of approximately \$15,000 is utilized to support staff conducting presentations at local or national conferences. Lastly, approximately \$15,000 is allocated to director development and conference attendance through the executive director's budget. (SPL)

(七) 品質管理

西雅圖公共圖書館並未採用 ISO 9000 或全面品質管理(Total Quality Management, TQM)做為其品質管理的機制。圖書館及館員的績效評估主要涵蓋該館包含尊重、透明、夥伴關係、多元化、積極參與、認可等面向的組織價值。

The Library does not use ISO 9000 or TQM. Staff performance both internally and externally is evaluated through the Library's Internal Organizational Values (respect, transparency, partnership, diversity, engagement, and recognition). (SPL)

(八) 形象識別

為了針對西雅圖多元化的民眾進行行銷，西雅圖公共圖書館發展與實作了一套彈性策略，包含：1. 對所有行銷素材發展其策略目的；2. 以讀者、服務與活動為中心實踐色彩與圖案系統；3. 傾聽社區心聲，進而提供有用、且鼓舞人心的素材；4. 感知西雅圖的成長與改變，從而靈活地發展。

SPL is addressing the challenge of marketing to a diverse Seattle audience through the development and implementation of a flexible, yet intentional, strategy that seeks to:

- *Develop strategic objectives for all our marketing materials*
- *Implement our color and pattern system (centered around patrons, services and programs)*

- *Listen to our communities so that we provide materials that will inform and inspire*
- *Be nimble and evolve as Seattle grows and changes (SPL)*

西雅圖公共圖書館的視覺識別系統包含：1. 徽標(Logo)和次要的標誌；2. 如何與何時使用徽標和標誌的標準；3. 為重要服務與活動系統化設計的次品牌系統；4. 色彩組合；5. 圖案組合；6. 標準字；7. 不同傳播管道的調性指引；8. 讓分館能夠進行宣傳的易用樣板；9. 書寫內容的表達和語氣指引；10. 攝影調性指引；11. 如何與何時為宣傳素材建立短網址的標準。

The Seattle Public Library utilizes a Visual Identity System that includes:

- *Logo and secondary marks*
- *Standards for how and when to use logo and marks*
- *Systematic sub-brand system for prominent services and programs*
- *Color palette*
- *Pattern palette*
- *Standard fonts*
- *Style guides for different communication channels including: Website and emails (including best practices for forms and PDFs) 、Collateral materials 、Promotional materials (digital and print) 、Social media 、Signage and wayfinding*
- *Easy-to-use templates for staff to create promotions in their branches*
- *Voice and tone guidelines for written content*
- *Photographic style guides*
- *Standards for when and how to create friendly (short) URLs for promotional materials (SPL)*

二、舊金山

舊金山公共圖書館(San Francisco Public Library, SFPL)包含總館和 27 個分館⁶，另有 Treasure Island Bookmobile、Early Literacy Mobile、Green Mobile、Library On Wheels、TechMobile 等針對不同對象、不同主題的行動書車服務。根據舊金山公共圖書館 2017-18 會計年度的統計，總館藏量為 3,771,730 冊(件)，其中包含電子館藏 473,207 件；總流通量為 11,092,406 冊(件)、其中包含數位館藏流通量 2,908,543 冊(件)、館際互借 83,013 冊(件)⁷。

(一) 體系架構

舊金山公共圖書館以總分館制運作，包含總館和 27 個分館⁸，總館開放時數

⁶ <https://sfpl.org/index.php?pg=2000159901>

⁷ <https://sfpl.org/uploads/files/pdfs/Systemwide-Statistics-2017-18.pdf>

⁸ <https://sfpl.org/index.php?pg=2000159901>

為每周 60 小時，分館則為 50 或 55 小時。總館是許多活動和服務的中心，並建置有許多主題特藏，分館則主要典藏熱門、較不專門化的館藏，以符合當地民眾的需求。

The Main Library is our hub for many programs and services Branch libraries have smaller popular collections with less specialization. (SFPL)

The Main Library is 376,000 square feet, 7 floors and open 60 hours a week with multiple service points and departments, necessitating 160 full time equivalent staff. Our Branches Division consists of 27 branches, each open either 50 or 55 hours a week. These branches range in size from 5,000 – 20,000 square feet. (SFPL)

舊金山公共圖書館的館藏是全系統集中發展，預算根據總館、分館、館藏發展與技術服務、社區活動與合作夥伴、設施等不同部門予以分配。預算和人力分配主要依據分館大小與服務時間。

Collection development is centralized system-wide. Budgets are allocated internally by Divisions (Branches, Main Library, Collections & Technical Services, Community Programs & Partnerships, Facilities, etc.). The main driver in allocation of budget and manpower is size of the facility and the hours of operation. (SFPL)

舊金山公共圖書館主要依賴圖書館委員會和工作小組制定包含流通在內的多項作業標準與服務規範。

We have circulation procedures and other committees to help guide service provision standards ex. Reference Committee, Youth Services Librarians Committee, etc. (SFPL)

舊金山公共圖書館採用微軟的 Yammer 企業社交網路工具做為彼此聯絡的工具，目前也在實驗採用 Slack，但大多數的情況下是以電子郵件做為聯繫的工具。

The Library has access to Yammer, though it has not been widely adopted. Some staff are experimenting with Slack as a communications tool, otherwise we mainly rely on email. (SFPL)

(二) 策略規劃

舊金山公共圖書館的願景(San Francisco Public Library, 2016)為：「促進高度連結之社區的共享經驗」，在其 2017-2021 年的策略規劃中所定義的使命宣言為：「致力於為多元化的社群提供自由和平等的資訊、知識、獨立學習和閱讀樂趣。」

舊金山公共圖書館以服務、取用、社群、多元化、專業精神做為其卓越服務核心價值觀(San Francisco Public Library, 2016)：

1. 服務：舊金山公共圖書館致力於為個人、團體和合作夥伴提供最高水準的服務，並自我期許為一個追求持續改進的學習型組織。
2. 取用：舊金山公共圖書館確保對資源、館藏、資源和規劃的自由與平等取用。

3. 社區：舊金山公共圖書館致力於提供創新服務、活動和合作夥伴關係，以支持與建設舊金山公共圖書館所服務的社區。
4. 多元化：舊金山公共圖書館致力於發揚能夠反映舊金山人民的包容性環境。
5. 專業精神：舊金山公共圖書館工作團隊致力於高水準的工作品質、展現對他人的尊重、重視團隊合作，以實現共同目標。

為實踐舊金山公共圖書館的願景和使命，該館設定了 2017-2021 年七項策略目標和各年度行動計畫(San Francisco Public Library, 2016)，僅將策略目標分述如下：

1. 建立一個以使用者為中心的服務模式，將 SFPL 定位為全國首屈一指的公共圖書館。
2. 提供可近用和歡迎民眾使用的圖書館設施，以滿足所有舊金山民眾的需求。
3. 提供強有力的館藏、服務和活動，以支持和促進閱讀，以及應對不斷變化的二十一世紀素養能力。
4. 吸引青年參與學習、勞動和個人成長機會。
5. 提供公平和穩定地取用最先進技術和創新資訊服務。
6. 建立強有力的社區夥伴關係，以促進和支持公民參與。
7. 維持一個在業務和財務管理以及專業發展方面追求卓越的高績效組織。

(三) 董事會

舊金山公共圖書館委員會(The San Francisco Public Library Commission)扮演董事會的角色。根據該委員會的組織章程(San Francisco Public Library, 2019)，該委員會是舊金山和郡政府行政部門的一部分，由七位舊金山市長指派的委員所組成，其中包含一位主席和副主席，任期四年。必要時得成立工作小組(Committee)。該委員會的主要功能包含(San Francisco Public Library, 2019)：

1. 制定、評估和批准目標、計畫、活動，並根據市和郡的總體目標制定圖書館政策；
2. 制定並持續更新「年度申報表(Annual Statement of Purpose)」，概述其管轄範圍、權限、目的和目標；

3. 批准(公開聽證會後)圖書館預算或任何需要得到監事會(Board of Supervisors)批准的預算修改或資金轉移；
4. 建議市長有關圖書館館藏的比率、費用和相關收費；
5. 推薦適當的圖書館館長人選給市長任命；
6. 檢視圖書館館長的執行績效；
7. 檢視圖書館內的行政治理；
8. 行使監事會規定的其他權力和職責；
9. 任命一名執行秘書，管理委員會的事務和運作；
10. 委員會應至少每年評估圖書館長和執行秘書的績效。

除了委員會之外，舊金山公共圖書館還設有「社區圖書館協議會(Council of Neighborhood Libraries)」，由市民志工組成，為分館提供回饋意見和協助倡議。

The Library is governed by the Library Commission, who are appointed by the Mayor. SFPL also has a Council of Neighborhood Libraries who are citizen volunteers to help provide input and advocacy for branches. (SFPL)

(四) 通借通還

舊金山公共圖書館的讀者可以線上預約各分館的館藏，並傳遞到指定的分館；讀者亦能將借出的館藏歸還到任一個分館。舊金山公共圖書館未對此服務收費。

Yes and no we do not charge. (SFPL)

(五) 主題特藏

舊金山公共圖書館的主題特藏主要典藏於總館，包含非裔美國人中心、藝術音樂與娛樂中心、圖書藝術與特藏、商業科學與科技中心、中國中心、菲裔中心、LGBTQIA 中心、政府資訊中心、舊金山歷史中心等。以下茲對其中五項主題特藏簡要介紹(San Francisco Public Library, n.d.)：

1. 非裔美國人中心(African American Center)：收集非洲裔美國人在加利福尼亞及其他地區之歷史、政治和文化相關館藏。除了收集涵蓋一系列主題領域的參考資料，包括宗教、奴隸制、公民權利、種族身份、藝術、軍事和時事，該中心還與其他圖書館部門和社區組織合作贊助展覽 以及免費向公眾開放的節目。
2. 圖書藝術與特藏(Book Arts & Special Collections)：收藏了關於印刷歷史、

書法和書寫文字、機智和幽默、小雜誌和雜誌、早期兒童書籍以及幾個小型藏品的重要研究收藏。

3. 商業科學與科技中心(Business, Science & Technology Center)：提供有關汽車維修、商業、計算機、消費者資訊、金融和投資、食品和烹飪、健康和醫藥、家庭和住房、園藝、勞動力、數學、育兒、寵物、房地產、科學、技術和運輸的相關館藏。
4. LGBTQIA 中心：收集了 LGBTQIA 歷史和文化的相關館藏，特別強調舊金山灣區的情形。該中心還與其他圖書館部門和社區組織合作，贊助各種各樣的展覽和公共項目。
5. 舊金山歷史中心：包含書籍、報紙和雜誌、照片、地圖、海報、檔案和手稿收藏品，以及一次性刊物(Ephemera)的研究收藏，記錄了舊金山各方面的生活和歷史。該中心也是舊金山市和郡的檔案館。

The Main Library is our hub for many programs and services including the SF History Center, the Hormel LGBTQIA Center, The Mix at SFPL – teen digital media lab, The Bridge at Main – literacy and learning center, The Library for the Blind and Print Disabled, the Deaf Services Center, the African American Center, the Chinese Center, and many other specialized collections and services. Branch libraries have smaller popular collections with less specialization. (SFPL)

在總館之外，在 Eureka Valley / Harvey Milk Memorial Library 有最大的 LGBTQIA 特藏。

The Eureka Valley / Harvey Milk Memorial Library has the largest LGBTQIA collection outside of the Main Library's Hormel Center. (SFPL)

此外，Chinatown 和 Mission 這兩個分館分別有中國和拉丁美洲特藏，顯而易見地是因為社區人口結構的緣故。

Chinatown and Mission Branch Libraries have special collections of Chinese and Latino interest respectively. These collections were developed because of the local demographics in the surrounding neighborhoods. (SFPL)

(六) 人力資源與館員專業培訓

在館員配置方面，舊金山約有 700 位全時等量(Full Time Equivalent, FTE)館員(總人數約 900 人)，其中約 30%(213 位)為專業館員。舊金山公共圖書館每年都會訂定館員培訓計畫，年度培訓經費約在美金 250,000 元。

We have 900 staff, 700 FTE and roughly 560 FTE who are public services staff (213 FTE are professional librarians). (SFPL)

We have a training plan developed annually. We have approximately \$250,000 budgeted annually for training. (SFPL)

(七) 品質管理

在書面訪談中問及舊金山公共圖書館是否採用 ISO9000 或 TQM 進行品質管理，但該館並未對此做回應。僅提及舊金山公共圖書館主要透過舊金山市政府的每二年一次的民眾問卷調查收集民眾的滿意度，調查面向包含來自館員的協助 (A-)、分館狀態(A-)、線上圖書館服務(B+)、圖書館館藏(B+)、網路取用(B+)、總館狀況(B)，整體評價為 B+，在整體市政府表現(B-)、安全(B)、運輸(B-)、公園(B)、基礎建設(B)、市民熱線 311 服務(B)、公共圖書館(B+)的評比中首屈一指⁹。

The SFPL is a department of City government which garners resident satisfaction feedback via biennial surveys conducted in odd years - <https://sfgov.org/citysurvey/>. (SFPL)

(八) 形象識別

舊金山公共圖書館的徽標乃是總館天窗的視覺表現。

SFPL does indeed have a logo, which is a visual depiction of the design of the skylight in the Main Library. (SFPL)



圖 4 舊金山公共圖書館的徽標

資料來源：(左) 舊金山公共圖書館提供；(右) <http://mightygirl.com/2012/08/08/library-portraits-project-main-branch/>

三、洛杉磯

洛杉磯公共圖書館(Los Angeles Public Library, LAPL)包含總館和 72 個分館，是美國服務人口數最多的公立(Publicly Funded)公共圖書館。根據洛杉磯公共圖

⁹ <https://sfgov.org/citysurvey/>

書館 2017-18 會計年度的統計，總館藏量約為七百一十萬冊(件)，其中包含電子館藏約五十萬件；總流通量約為一千六百萬冊(件)¹⁰。

(一) 體系架構

洛杉磯公共圖書館以總分館制運作，包含總館和 72 個分館¹¹，每個分館都有其館藏購置經費，並由集中式採購部門整理的訂購單中選擇擬購項目。數位資源和情節為虛構的 DVD 則是統一選擇。洛杉磯公共圖書館整個系統的館藏發展政策是相同的，並得到了圖書館委員董事會的批准。館藏的選擇隨分館而異，主要是依據其社區的需求和興趣。館藏購置經費以人均為基礎計算，並且每年都會增加。

Each branch library receives a Materials Budget for collection development. Items are selected from an order sheet put together by a central acquisitions department. There are items that are selected centrally such as e-media and fiction DVD's. Collection development policy is the same across the system, and approved by the Board of Library Commissioners. Selection of materials differs from branch to branch and is guided by their community needs and interests. Materials budget is decided on a per capita basis and is being increased annually to better serve our communities. (LAPL)

中央圖書館為系統內大多數分館處理和編目館藏。採購、訓練、基礎建設的相關議題亦是由中央圖書館負責。有些部門的運作則是會納入分館的協助，例如負責發展社會與文化相關活動的「參與和學習部門(Engagement and Learning Division)」。分館乃個別運作，負責日常維運，包含館藏發展、供應、館員配置與輪值、活動、行銷，必要時中央圖書館會給予協助。分館進一步群聚成區域，目前洛杉磯共有六個區域、八個區域圖書館(Regional Library)¹²。

Central Library processes and catalogs materials for most of the system. Purchasing, training and infrastructure issues are also handled through the Central Library. There are other departments such as the Engagement and Learning Division that operate both Centrally with assistance of Branch Libraries. This department offers assistance in developing cultural and social programs based on library initiatives - for example STEAM, LA Made, New Americans, Adult Literacy, among others. Branch Libraries operate individually and are in charge of their day to day operations, including collection development, supplies, staffing, programming, and marketing. Support is provided to all branches if requested. Branches are clustered into regions, with a total of six regions. (LAPL)

洛杉磯公共圖書館的館員被授權執行賦予他們的責任和工作。洛杉磯的職位描述中包含了館員應該肩負的責任。整體來說，館員遵循美國圖書館學會制定的倫理準則作為他們的工作指引。

Librarians are allowed to perform any duties and tasks that fall within their classification.

¹⁰ https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_FY2017-18_Backgrounder_10022018.pdf

¹¹ https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/branch_map.pdf

¹² https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/branch_map.pdf

Position descriptions provided by the City contain a number of duties that librarians are expected to meet. Overall, librarians follow the code of ethics set forth by the American Library Association as a guiding principle for the type of work they do. (LAPL)

洛杉磯公共圖書館館員間的聯繫主要透過電子郵件和電話，館員間也會運用 Google 雲端工具做為同步溝通的工具，有些部門則開始使用線上協作工具，例如 Asana 和 Trello。

Most form of communication is done via e-mail and phone. There are a few platforms where librarians can communicate simultaneously including via Google docs, Google Meet, and gChat. A small number of departments have started using online collaboration tools such as Asana and Trello. (LAPL)

(二) 策略規劃

洛杉磯公共圖書館的使命陳述是：「洛杉磯公共圖書館提供免費和便捷的資訊、想法、書籍和技術，豐富、教育和提升洛杉磯多元化社區中每個人的能力¹³。」

洛杉磯公共圖書館 2015-2020 年的策略規劃以「創造機會、建立社區、激發創新」為主軸。該策略規劃是在考量洛杉磯的情境和市長的施政重點，運用了電話、面對面、線上調查，以及焦點小組和員工回饋等方法，收集了超過一萬一千位圖書館使用者、員工和合作夥伴的意見後制定的。

The strategic plan was developed with the help of thousands of library patron survey responses, staff input, and partner feedback. It was also framed in the context of our City and the different priorities set forth by the Mayor. Overall, it is a compilation of over 11,000 people engaged through telephone, in-person, and online surveys as well as focus groups and staff feedback. (LAPL)

該策略規劃提出下列六項關鍵目標及其相應的關鍵行動(Los Angeles Public Library, 2015)：

1. 培育和激勵年輕讀者
 - (1) 制定以社區為基礎的早期素養識字計畫，為新手父母提供資源和書籍，幫助孩子為學校的成功做好準備，並終身熱愛閱讀；
 - (2) 賦予圖書館館員相關能力，使其運用數位科技來促進早期素養技能；
 - (3) 為兒童及其父母創建互動學習空間；
 - (4) 擴展「說故事和閱讀(Story Telling And Reading, STAR)」活動，將來自不同文化、種族和社會經濟背景的儿童和成人聚集在一起，分享閱讀的樂趣；
 - (5) 為家長和嬰幼兒照護者提供早期素養工作坊，教導他們幫助幼兒發

¹³ <https://www.lapl.org/about-lapl/about-library>

展他們在學校取得成功所需技能的方法；

- (6) 教導父母和嬰幼兒照護者運用科技來促進早期素養技能；
- (7) 為父母和嬰幼兒照護者創建一個互動式入口網站，提供有關兒童發展的資訊、推薦閱讀清單、故事時間，以及唱歌、手指操(finger play)、和放聲閱讀的示範影片；
- (8) 積極推動年輕讀者的活動和服務。

2. 培育學生成功

- (1) 與「洛杉磯聯合學區(L.A. Unified School District)」和其他組織合作，增加學生的家庭作業和教育支持，讓每個孩子的閱讀能力能符合年級水準，和提升高中畢業率；
- (2) 透過支持有效、協作和連接學習的數位化學習環境來加強技能；
- (3) 透過「學生聰明(Student Smart)」活動為學生提供 SAT 培訓，包括免費考試準備、練習測試、大學預科工作坊、學習技巧和經濟援助工作坊；
- (4) 提供線上輔導，幫助學生完成家庭作業、技能培養和考試準備；
- (5) 啟動家庭作業幫助志願者計畫，為學生提供教練或輔導；
- (6) 透過創建新的入口網站，讓學生更容易找到圖書館資源；
- (7) 積極推動與學生相關的活動和服務。

3. 提倡素養和終身學習

- (1) 擴展成人素養服務，並調整新興的線上成人素養工具，提供洛杉磯多元文化和多語言社區的服務；
- (2) 增加圖書館持證者的數量；
- (3) 透過提供幫助人們建立公民身份、登記投票和做出明智的選民選擇等服務，鼓勵參與公民生活；
- (4) 藉由建立有效的夥伴關係、提供健康相關活動和資訊，以及提供解決城市中各社區特定健康差異的活動，為社區的整體健康和社會福利做出實質貢獻；
- (5) 幫助洛杉磯人使用他們的行動設備取得新興技術；

- (6) 透過授予數位徽章或其他形式的認證，認證線上學習者和參與圖書館贊助線上課程之參與者的成就；
 - (7) 創建一個多語種的「來到洛杉磯的」入口網站，為新移民和母語並非英語的人士提供感興趣之圖書館、政府服務和社會服務的相關資訊。
 - (8) 開發走出圖書館的創新圖書館服務。
4. 促進洛杉磯的經濟增長
- (1) 為夥伴組織提供活動、資源和連結，幫助它們發展和維護可行的公司；
 - (2) 與勞動力發展相關組織合作，提供和推廣提高求職、語言、電腦和社群媒體技能的活動和服務；
 - (3) 為小型企業創建入口網站；
 - (4) 積極推動企業家和求職者的活動和服務；
 - (5) 擴大提升金融素養的相關活動和服務。
5. 激發想像力
- (1) 建立數位媒體實驗室和靈活的空間，人們可以使用這些實驗室創建內容並學習如何使用新興技術；
 - (2) 為圖書館使用者創建共享內容的機會；
 - (3) 和富有創意的洛杉磯社區緊密互動，結盟為夥伴關係共同舉辦活動，與啟動合作計畫；
 - (4) 擴展圖書館的行動應用程式，使讀者能夠以全新和有創意的方式與圖書館進行互動；
 - (5) 積極行銷活動和服務。
6. 加強社區連結並歌頌洛杉磯
- (1) 創建洛杉磯公共圖書館數位典藏入口網站，並努力擴展數位化，提供探索城市歷史和促進文化理解的特藏；
 - (2) 舉辦論壇、虛擬與實體的開放參觀日(open house)，讓洛杉磯人可以了解和討論社區問題；

- (3) 與社會服務相關組織合作，提供回應目標受眾獨特需求的服務，例如退伍軍人、無家可歸者和其他群體；
- (4) 蒐集、分享構成洛杉磯社會與種族結構的獨特故事和當地歷史典藏，並透過數位方式廣泛提供給大眾；
- (5) 為特藏制定保存與修護計畫；
- (6) 積極行銷活動和服務。

洛杉磯公共圖書館還為每一項關鍵目標設定了目的，舉例而言，在第一項關鍵目標「培育和激勵年輕讀者」中，便設定了以下的目的：1. 學前教育活動的參與人數將從 2014 年的 50,000 人增加到 2020 年的 60,000 人；2. 早期素養資料的流通量將從 2014 年的 1,000,000 冊(件)增加到 2020 年的 1,250,000 冊(件)；3. 每年有 90% 的受訪父母或嬰幼兒照護者會將圖書館為嬰幼兒提供的服務評為非常好或優秀；4. 每年有 90% 接受調查的家長和嬰幼兒照護者會將他們參加的早期素養工作坊評為非常好或優秀；5. 為父母和嬰幼兒照護者提供的新入口網站，每年將吸引至少 50,000 名訪客。

(三) 董事會

由「圖書館委員董事會(The Board of Library Commissioners)」在法律上是洛杉磯公共圖書館最高決策機構。董事會的五名成員由市長任命，任期五年，並由市議會確認。圖書館委員董事會有權制定和執行所有必要和值得推動的規則和條例。圖書館委員董事會還有責任提供經費和設備，設計、建造和維護圖書館建築，建立必要的職位，以及授權員工和確定其職責(Los Angeles Public Library, 2018a)。

洛杉磯公共圖書館的圖書館委員董事會還制定了《圖書館委員董事會政策(Board of Library Commissioners Policies)》，除明確規範董事會和館長的職權外，尚包含館藏發展政策、圖書館行為規則、圖書館收費標準與減免等重要事項，內容略述如下(Los Angeles Public Library, 2018b)：

1. 一般政策：簡介、圖書館組織結構、服務時間、志工、支持團體；
2. 圖書館建築：分館命名、分館設施表彰(recognition)、剩餘財產的出售、圖書館建築外部的陳設和受贈物品的展示；
3. 公共資訊：圖書館設施和會議室的使用、圖書館內部的陳列、展覽設施的使用、圖書館內的動物；

4. 圖書館服務與館藏流通：圖書館讀者證和館藏流通、收費準則、收費讀者證計畫；
5. 圖書館館藏的選擇與維護：館藏選擇政策；
6. 禮物：禮物；
7. 人事：人事和薪酬決議、員工關係政策；
8. 保安與安全：提供保安和安全、圖書館規則和預期行為、執行規則的權力。

除了圖書館委員董事會之外，洛杉磯公共圖書館由館員組成工作委員會針對不同主題給予建議。有時為了評估新服務/產品，或實施新的程序/活動，也會成立專責委員會。此外，則是透過圖書館組成聯盟，建立支持網絡；而市長辦公室聯絡人則會對整體市政提出建議，有可能會因而影響圖書館的工作。

LAPL has individual sub committees composed of staff that advice on different topics. Examples include the Circulation Think Tank, Information Technology Department, Staff Development Team and Latino Translations Team. Ad Hoc committees are also created to evaluate new services and products or for implementation of new procedures and programs. Additionally, other library organizations are a support network when developing ideas such as the Urban Library Council and Southern California Library Cooperative. Lastly, liaisons to the Mayor's Office provide input on specific Citywide directives and priorities that can sometimes influence the work the library does. (LAPL)

(四) 通借通還

洛杉磯公共圖書館的讀者可以線上或現場預約各分館的館藏，並傳遞到指定的分館；讀者亦能將借出的館藏歸還到任一個分館。洛杉磯公共圖書館未對此服務收費。

Yes, patrons can request books online via our catalog or in-person at one of our library locations. Materials can be routed from one location to another and returned at any location. There is no charge for this service. (LAPL)

(五) 主題特藏

洛杉磯中央圖書館的特藏包括各種稀有和獨特的物品：照片、地圖、書籍、繪畫、版畫、藝術家書籍、期刊、報紙、小冊子、好萊塢電影海報集、旅遊海報、餐廳菜單、手稿等等。中央圖書館的珍善本室(Rare Books Room)擁有超過 22,000 本專著，主要是英文和西班牙文，可追溯到十五世紀。罕見書櫃(Rare stack)中的大部分資料都出版於十八和十九世紀(Los Angeles Public Library, 2018c)。

洛杉磯中央圖書館最受關注的是有關加州的研究館藏。加州早期歷史上西班牙和墨西哥時期的大部分資料主要是透過 Charles F. Lummis(洛杉磯公共圖書館

館長·1905-1910)的努力獲得的。John D. Bruckman(館藏發展管理者·1968-1979)擴充了許多美國時期的重要館藏(Los Angeles Public Library, 2018c)。

洛杉磯中央圖書館還擁有機構檔案·其中包含中央圖書館建築的原始草圖和藍圖·以及 Dean Cornwell 對最終成為裝飾中央圖書館圓形大廳牆壁壁畫的研究。Paul Fritzsche 的烹飪文學系列是該國最大的烹飪文學之一。同樣值得注意的核心系列包括墨西哥航空、George B. Smith Taurina 鬥牛文學、鳥類學、太平洋航行和旅行、服裝和美洲印第安人的相關館藏(Los Angeles Public Library, 2018c)。

洛杉磯中央圖書館的歷史部門在第二次世界大戰前開始蒐集照片·並在 20 世紀 50 年代後期蒐集了大約 13,000 張圖像。1981 年·當洛杉磯慶祝 200 週年生日時·Security Pacific National Bank 將其著名的 25 萬張歷史照片捐贈給洛杉磯人民·最終存放於中央圖書館。從那時起·中央圖書館便陸續收到其他重要館藏和特殊檔案。現在可以透過 DPLA(Digital Public Library of America)網站搜尋超過 116,000 張圖像(Los Angeles Public Library, 2018c)。

中央圖書館館藏擁有超過 200,000 張地圖·是美國公共圖書館中最大的地圖館藏之一。該系列還包括大約 2,000 張地圖集、1,000 多個地名辭典、約 20 個系列主題和超過一千本支持地圖和繪圖研究的書籍。該系列的重點是洛杉磯、南加州和整個加州·但後來範圍延伸到覆蓋了國家和國際。這些地圖館藏絕大多數的時間範圍是在 1900 年後·但擁有 19 世紀的加州地圖(Los Angeles Public Library, 2018c)。

除了中央圖書館之外·每個分館負責選擇適合社區讀者的館藏·館藏主題會受人口結構和使用率的影響。每個分館會得到一份它們各種體裁(genre)之館藏的使用情形。整體來說·每個分館的館藏分布可以說是反映了經常使用分館的使用者的閱讀喜好。

Yes, each library is in charge of selecting materials for their own collection. The themes vary depending on their community and can be influenced by demographics and utilization. Reports are made available to each of the libraries which showcase their collection usage based on genre. Examples include urban literature, foreign language and cookbook collections. Overall, the collections are representative of the users that frequent the library. (LAPL)

(六) 人力資源與館員專業培訓

館員配置方面·在洛杉磯公共圖書館 1,027 位工作人員中·專業館員有 456 人·佔所有人員比例的 44%·參見表 2。

表 2 洛杉磯公共圖書館館員類別人數與比例

人員類別	人數	比例
高級職員/行政	11	1%
專業館員	456	44%
行政支持	543	53%
服務 – 維運	17	2%

洛杉磯公共圖書館保留一定比例的預算供館員參加訓練、研討會、網路研討會(Webinar)，並鼓勵所有層級的館員爭取受訓的機會。

Yes, LAPL sustains a healthy budget that allows staff to attend trainings, conferences, and webinars. Staff from all levels are encouraged to take advantage of training opportunities year-round.

(七) 品質管理

在書面訪談中問及洛杉磯公共圖書館是否採用 ISO9000 或 TQM 進行品質管理，但該館並未對此做回應。該館運用多種評估工具與其他圖書館進行標竿比較以及確保該館提供優良的服務，這些工具包含「公共圖書館資料服務(Public Library Data Service, PLDS)」的調查，科技相關服務則採用 Edge Assessment¹⁴，使用者滿意度調查則使用 Counting Opinions¹⁵。

A number of evaluation tools are utilized to benchmark against other libraries as well as to ensure that we are providing excellent service to our users. Some of the tools include the PLDS (Public Library Data Service) Survey, Edge Assessment for technology based services, and Counting Opinions for customer satisfaction surveys. (LAPL)

(八) 形象識別

洛杉磯公共圖書館的視覺識別系統受到該館品牌指南(Brand Guidelines)的約束，包括徽標、標準色彩組合、標準字型和簽名圖像。這些品牌指南適用於洛杉磯公共圖書館為內部和外部受眾製作的所有宣傳材料，以保持所有溝通管道的一致外觀。

The Los Angeles Public Library's Visual Identity System is governed by our Brand Guidelines, including a logo, standard color palettes, select fonts and signature images. These Brand Guidelines apply to all collateral material produced by the Los Angeles Public Library for internal and external audiences to maintain a consistent look and feel across all communications channels. (LAPL)

四、新加坡

因新加坡國家規模約略與大都會相當，因此將其公共圖書館營運體制列於本

¹⁴ <http://www.libraryedge.org/>

¹⁵ <http://www.countingopinions.com/>

節中說明。根據新加坡「國家圖書館管理局(National Library Board, NLB)」2017/2018年報指出，新加坡公共圖書館的實體館藏量(圖書、雜誌、影音媒體)約有七百五十萬萬冊(件)、電子書約七十萬冊(件)；實體與電子館藏的總流通量為約三千零九十萬冊(件)(National Library Board, 2018a)。

(一) 體系架構

新加坡公共圖書館由「新加坡通訊及新聞部(Ministry of Communications and Information, MCI)」管轄，以其法定機構國家圖書館管理局為最高層領導。新加坡國家圖書館管理局組織架構圖如圖 5 所示，管理局設董事會，由主席及其他 16 位來自學術界、財政及社會部門、公立機構的成員組成；下設總裁、副總裁，負責帶領公共圖書館服務(Public Library Services)、國家圖書館與檔案館(National Library & Archives)、技術與資源探索(Technology & Resource Discovery)、集團管理(Corporate)、通訊/關係/發展 (Communication, Relations & Development)、人員管理與發展(People Management & Development)等核心團隊，其中前四個核心團隊分別掌理以下事務(National Library Board, 2018b)：

1. 公共圖書館服務：圖書館規劃與發展、內容與服務、公共圖書館運作；
2. 國家圖書館與檔案館：國家圖書館、新加坡國家檔案館；
3. 技術與資源探索：資源探索與管理、科技與數位服務；
4. 集團管理：策略規劃與研究、財產與設施管理、財務與行政。

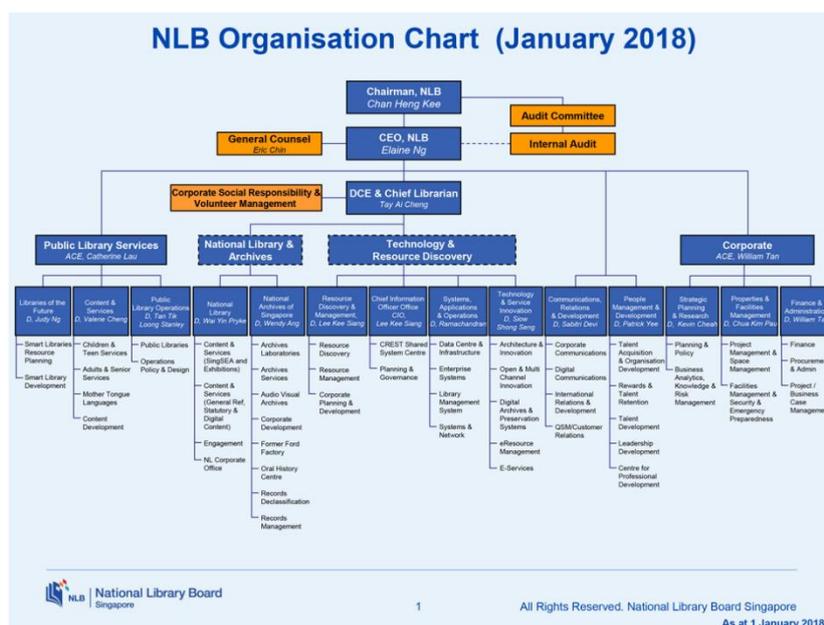


圖 5 新加坡國家圖書館管理局組織架構圖

資料來源：<https://www.nlb.gov.sg/About/OrganisationStructure.aspx>

易言之，國家圖書館管理局管轄新加坡的國家圖書館、國家檔案館，以及公共圖書館。截至 2018 年為止，新加坡共有 26 間公共圖書館，公共圖書館的館藏、服務、科技創新、規章等面向乃由國家圖書館管理局統籌發展，各公共圖書館再根據地方特色加以適性發展。

在《圖書館 2000 (The Library 2000)》中提及，新加坡將建立三層式(three-tier)的公共圖書館系統，分別是區域圖書館(Regional Library)、社區圖書館(Community Library)、街區圖書館(Neighborhood Library)。區域圖書館應建立一個自治管理結構，提供全方位的館藏和服務，以滿足該地區的社區和商業需求。較小的社區圖書館將作為鄉鎮圖書館，滿足該鎮居民的一般需求。街區圖書館位於公共住宅的空屋和社區中心上，將圖書館服務帶到兒童和老人的家門口(Library 2000 Review Committee, 1994; Sabaratnam, 1996)。目前新加坡的 26 間公共圖書館中有裕廊(Jurong)、淡濱尼(Tampines)、兀蘭(Woodlands)等三間區域圖書館，其餘則為社區圖書館。

新加坡 26 間公共圖書館皆受 NLB 管轄，其預算、館藏發展政策、服務規範、標準作業程序皆由 NLB 的公共圖書館服務團隊所管理。預算及人員配置皆由 NLB 管理層在考量公共圖書館服務團隊的判斷後決定。

NLB has a total of 26 public libraries. The budget, collection development policy and services guidelines are all managed by the Public Library Service Group in NLB. The budget and manpower are all provided by the NLB Management upon justifications provided by the Public Library Service Group. (NLB)

All NLB librarians conduct tasks/service according to NLB's service guidelines and Standard Operating Procedures. (NLB)

在業務方面，集團服務、人力資源、財政、集團通訊、志工服務，以及財產與設施管理系由 NLB 集中管理。館員職責、館藏維護、館藏推廣則由各公共圖書館負責。

Our Corporate Services, Human Resource, Finance, Corporate Communications, Volunteer Services and Properties & Facilities Management are centrally managed by NLB. Staff rosters, collection maintenance and collection promotions are by branch libraries.

NLB 和公共圖書館館員的聯繫主要藉由電子郵件、即時訊息服務和 Whatsapp。

The librarians of NLB and public libraries communicate with each other through emails, instant message and Whatsapp.

(二) 策略規劃

1992 年 6 月，新加坡國家資訊與藝術部(Ministry of Information and the Arts)成立「2000 年圖書館評估委員會(Library 2000 Review Committee)」來檢視建立

新時代公共圖書館服務的方法。新加坡政府認為隨著民眾生活型態的改變、對知識社會與公共圖書館更高的期望，和科技主導發展的趨勢，現有公共圖書館運營模式可能不再是迎合社會多元化需求的最佳方式。此一圖書館評估委員會由經濟部門、學術界和政府部門的高級管理人員組成，負責制訂未來十到十五年開發圖書館服務的總體規劃，以支持新加坡「學習型國家」的發展。歷經多次會議與諮詢，該委員會於 1994 年 3 月提出《圖書館 2000 (The Library 2000)》策略規劃 (Library 2000 Review Committee, 1994)。

《圖書館 2000》為新加坡公共圖書館發展所設立的願景為「藉由全國圖書館和資訊資源中心網絡所提供的服務和學習機會，不斷擴大國家學習能力，以支持新加坡的發展」(Library 2000 Review Committee, 1994)。

《圖書館 2000》提出了六項策略重點和三項關鍵推動因素，有助於改變圖書館服務並實現願景。這六項策略重點分別是：1. 發展適應社會需求的公共圖書館系統；2. 建立無邊界圖書館網路；3. 發展高度協調的全國性圖書館館藏發展策略；4. 確保市場導向的高品質服務；5. 建立與企業和社區的共生連結；6. 支持全球知識套利。至於三項關鍵推動因素則分別為：1. 人力資源；2. 科技；3. 組織領導(Library 2000 Review Committee, 1994; Sabaratnam, 1996)。

2005 年國家圖書館管理局揭櫫《圖書館 2010 (Library 2010)》，提出「促進生活的圖書館、引領成功的知識」。在《圖書館 2010》中定義 NLB 的使命是「擴大國家的學習能力，以提高國家競爭力，促進優雅的社會」，並陳述未來五年的目標是「將全球知識帶入新加坡，為新加坡帶來社會和經濟的正向影響」(National Library Board, 2005)。

《圖書館 2010》中提及為了對學習型社會有所貢獻，圖書應提供相關資源、擴大活動類型、建立社會空間、善用科技，以激勵終身學習與培養使用者與社會、歷史、文化的連結。為了對知識經濟有所貢獻，圖書館應支持研究與發展、強化有助於新加坡經濟發展之相關領域的館藏發展與共享，以及支持知識的創建、獲取、輸出和應用。為了回應各種挑戰，《圖書館 2010》提出了三項指導原則和五項作法(National Library Board, 2005)，三項指導原則為：1. 促進生活的圖書館、引領成功的知識；2. 服務完整社群；3. 在新加坡的知識團隊中扮演重要角色。五項作法則為：1. 建立知識資產網路並提供取用；2. 多元運用科技，尤其是在支持協同合作上；3. 以使用者社群為中心提供最佳的服務；4. 提升專業知能以實現圖書館的營運目的；5. 評估圖書館的影響，以確保圖書館持續具有存在的價值並與國家和社會的發展息息相關。有關《圖書館 2010》可進一步參見曾淑賢

(2013a)。

國家圖書館管理局的最新願景為「成為終身讀者、學習的社區、知識的國家」，使命為「我們讓知識融入生活、激盪想像的火花、發展無限潛能」(National Library Board, 2018c)。

綜合而言，NLB 的策略規劃程序提供了 NLB 長期發展的框架，其中包含約 10 年的長程藍圖、約 5 年的總體規劃，以及每年度的工作計畫。在制訂這些規劃時，NLB 會徵詢董事會和新加坡通訊及新聞部的意見。

Yes, NLB does frame our strategic planning. NLB's strategic planning process provides a framework for charting our plans through long term blueprints (~10 years), mid-term materplans (~5 years) and annual workplans. In coming up with our plans, NLB takes guidance from our Board of Directors and our parent ministry, the Ministry of Communications & Information (MCI). (NLB)

(三) 董事會

新加坡國家圖書館管理局係根據《國家圖書館管理局委員會法 (National Library Board Act)》(第 197 章)成立，並執行該法規定的法定職能。新加坡國家圖書館管理局設董事會，由主席及其他 16 位來自學術界、財政及社會部門、公立機構的成員組成，另有一位來自新加坡通訊及新聞部的觀察員。由於董事會成員多元的背景和經驗，董事會有能力為 NLB 提供策略領導，並實施有效控制以滿足最高治理標準。董事會負責審查和監督 NLB 的規劃、績效及政策，確保其業務的問責制(accountability)，並發展收集和回應利害相關者反饋的機制。董事會成員指揮七個委員會，分別是：審計與風險委員會(Audit and Risk Committee)、建設委員會(Establishment Committee)、財務委員會(Finance Committee)、國家圖書館諮詢委員會(National Library Advisory Committee)、公共圖書館諮詢委員會(Public Library Advisory Committee)、創新與技術諮詢委員會(Innovation & Technology Advisory Committee)，以及國家檔案諮詢委員會(National Archives Advisory Committee)(National Library Board, 2018a)。

在董事會之外，NLB 視業務需求組成諮詢委員會，例如坦米爾(Tamil)語言諮詢委員會。

In addition to the Board, NLB forms its own Advisory Committees for providing guidance such as the Tamil Language Advisory Committee. (NLB)

(四) 通借通還

新加坡公共圖書館的讀者能夠使用網上預約就近取書的通借通還機制，NLB 對每本書收取新加坡幣 1.55 元。為達成此通借通還機制，NLB 與新加坡郵政系

統合作物流作業。

A patron can request to borrow a material online from other public libraries and pick up the book and collect the book from his/her preferred public library branch (near his/her home). NLB only charges a reservation fee of \$1.55 per item. NLB collaborates with its local postal services to facilitate the transportation and logistics of borrowing and returning of library materials to the respective public library branch owner. (NLB)

(五) 主題特藏

「李光前參考圖書館(Lee Kong Chian Reference Library)」位於「國家圖書館大樓(National Library Building)」中的七到十三樓，擁有超過 600,000 冊(件)的各種類型館藏，旨在保存並提供新加坡的文學的文學和出版遺產，以及智識記憶，乃是為新加坡本地及海外研究人員和學者提供有關新加坡及周遭區域的首要資源。李光前參考圖書館包含 1. 商業、科學與科技館藏；2. 藝術、社會科學與人文館藏；3. 華語、馬來語、坦米爾語館藏；4. 新加坡及東南亞英語館藏(National Library Board, 2018d)。此外，國家圖書館管理局和隸屬於教育部的「新加坡精深局(SkillsFuture Singapore)」共同成立 LLibrary，目的是支持成年工作人士的專業發展和技能提升，提供繼續教育與訓練的相關館藏和資源(National Library Board, 2018e)。

在新加坡的 26 間公共圖書館中，有三間發展了主題特藏，分述如下(Tay, 2018)：

1. Library@esplanade 為表演藝術資源圖書館，提供音樂、舞蹈、劇場和電影的相關資訊與服務，並經常舉辦和表演藝術相關的活動與展覽。
2. Library@chinatown 提供迎合藝術和文化愛好者以及熱衷於了解中國藝術和文化之公眾的館藏。這是 NLB 首個中國藝術和文化主題圖書館。該系列還輔以閱讀和互動活動。Library@chinatown 與各社區和興趣團體合作，開發各種活動和在圖書館共同規劃展覽。這些活動與圖書館的主題相一致，以培養對中國文化的更多理解，並在新加坡人中培養對多元文化社會的欣賞。
3. Library@orchard 是一個以生活方式、設計和應用藝術為中心的圖書館。圖書館透過各種各樣的節目和閱讀選擇，以及社區空間和沈思角來吸引一般大眾。

(六) 人力資源與館員專業培訓

NLB 的工作人員約有 1,000 人。NLB 鼓勵同仁的繼續專業發展(Continuing

Professional Development, CPD) · 主要方法包含專業分享、學習之旅 · 以及安排國外專家實施專業訓練。所有同仁都必須完成每年 100 小時的學習時數。

Yes, NLB encourages the Continuing Professional Development (CPD) of staff. CPD conducts professional sharing sessions, learning journeys and arrange for overseas trainers to train staff. All staff has to complete 100 hours of learning hours every year. (NLB)

(七) 品質管理

NLB 採用 ISO 9001 服務標準並已通過認證。

Yes. NLB adopts ISO 9001 Service Standards and we have been certified. (NLB)

(八) 形象識別

NLB 擁有標準徽標、標準色、標準字型與字體。前述識別形象的管理係由集團關係部門負責，他們會向處理營運行銷和推廣的部門發送有關使用徽標的條款和條件。

Yes, NLB has a standard Logo, standard colour, standard font, and logotype. Our Corporate Relations Department is in charge of this and they would send out to departments that handle marketing and promotion with terms and conditions for the Logo to be used. Only the logo can be used as specified in the terms and conditions with no other exceptions. (NLB)

五、香港

香港公共圖書館為公眾提供免費服務，讓民眾能獲取多元主題的相關資訊，也是民眾休閒、娛樂、終身教育的場域；香港公共圖書館是社區文化中心，以圖書館館藏為本，舉辦適合各種年齡層讀者的資訊、文化、休閒活動；香港公共圖書館對於推廣閱讀推廣、提升市民對文學創作和研究的興趣、發展和保存香港文學、促進文化交流亦不遺餘力。

(一) 體系架構

香港特別行政區政府的最高首長為行政長官，下設律政司、政務司、財政司，政務司下設康樂及文化事務署(簡稱康文署)，該署分為康樂事務部和文化事務部，香港公共圖書館係隸屬於文化事務部下之圖書館及發展科，由一位助理署長負責。

圖 6 為香港公共圖書館架構圖，在康文署助理署長管轄下，設有七位總館長(Chief Librarian)，一位負責行政及策劃，二位負責特別職務；另外的四位，其中一位負責香港中央圖書館，其他三位則分別負責香港各六個區域的公共圖書館。除了根據館別和區域來做管理上的區分外，還有一些跨地域性的功能小組，也是由個別的總館長負責管理，包括推廣活動組、採編組、電腦組、區議會事務組，

這些與香港所有公共圖書館都共同相關的業務，乃是歸併為某一位總館長的管理之下，這一點和其他大都會公共圖書館的情況頗為類似。

我們四個總館長兼具有營運和功能的雙重角色。一位負責營運香港中央圖書館，其他三位則營運六個區域、十八個分區。(香港公共圖書館)

在服務的層面，我們四個總館長可能都有意見，但是如果說我們在借閱服務方面我們可能有一些新的服務，大多是落在這一個營運及區議會的事務的總館長身上；如果是電腦方面的推進就會落在電腦事務的總館長；所以呢就根據它的功能落在不同的總館長方面。(香港公共圖書館)

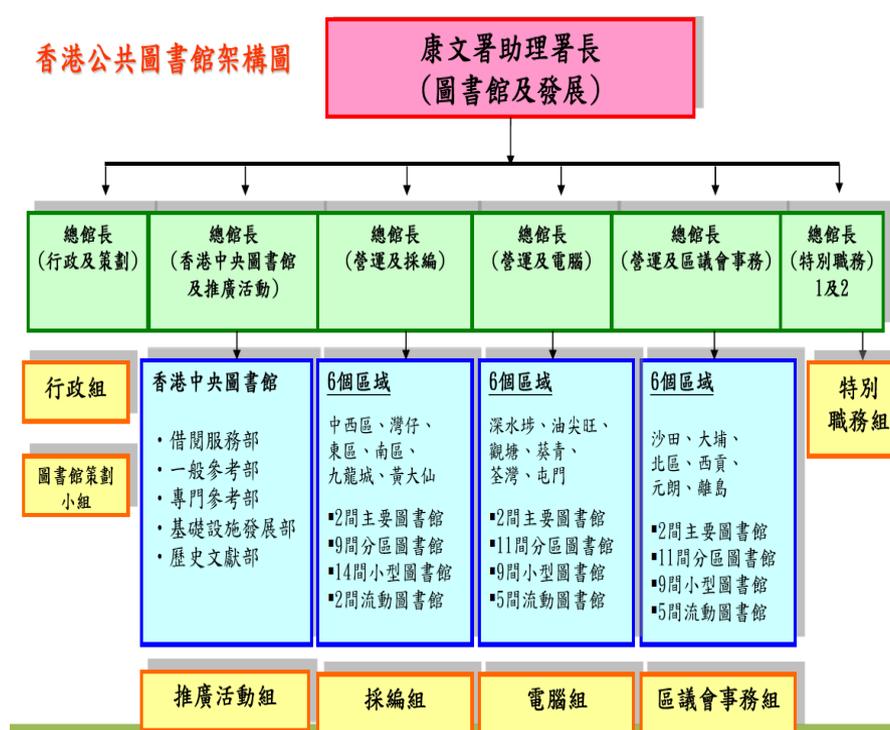


圖 6 香港公共圖書館架構圖

資料來源：香港中央圖書館

香港公共圖書館採用五層式架構，以因應特定目標和服務對象提供適當的、多元化的館藏，滿足不同的使用需求。截至 2018 年，全港共有 82 間公共圖書館，建構了五層次的架構網絡(香港公共圖書館，2017)：

(一) 中央圖書館(1 間)：中央圖書館是香港公共圖書館體系的資訊樞紐，也是全港的公共資訊和文化中心，目標在於發展完備的外借與參考館藏。除了一般讀物外，採購各學科館藏資料層級到達大學本科至學位程度的館藏資料；至於有關香港的課題和藝術、文學、中國研究等選定學科，館藏資料達至研究程度。

(二) 主要圖書館(6 間)：扮演區域資源中心的角色，提供標準圖書館服務，

一般館藏以至大學本科程度的資料；館內關設參考圖書館，建置有主題特藏。六間主要圖書館分別為：屏山天水圍公共圖書館、屯門公共圖書館、荃灣公共圖書館、九龍公共圖書館、沙田公共圖書館、大會堂公共圖書館。

- (三) 分區圖書館(31 間)：提供標準圖書館服務，因應所屬區域民眾的需求。館藏發展以均衡為本，以學科基本讀物為主並擁有少量參考館藏，館藏類型雖與主要圖書館類同，但是在程度與數量上有所差異。
- (四) 小型圖書館(32 間)：提供基本借閱服務，以基本休閒讀物和最高達至中學程度的基本資訊；此外，典藏基本參考工具，供讀者使用。
- (五) 流動圖書館(12 間、共 112 站)：以行動書車服務全港 112 個未設置固定公共圖書館的地點。

儘管香港公共圖書館採用了五層次的架構網絡，但層級間並不具有行政隸屬關係，中央圖書館對於其他公共圖書館主要是輔佐、帶領的角色。

在公共圖書館館藏方面我們可以說是水平最高的，但是主要圖書館、分區、小型的，因為角色有一點點的不同，所以他們的館藏可能比較不是那麼高的水平啊！……另外呢，就是我們的規模，譬如說在中央圖書館的兒童圖書館裡面還有一個玩具圖書館，也有青少年圖書館，……，所以在帶領方面，很多時候我們要在……尤其是在參考服務方面，我們就是跟其他的主要圖書館有一個很緊密的聯繫，所以在深化方面應該就是中央圖書館方面做得比較多一點。(香港中央圖書館)

如圖 5 的香港公共圖書館架構圖所示，除了中央圖書館外，香港的公共圖書館分散於 18 個區域中，在這每一區中都有一位高級館長(Senior Librarian)，負責區域內所有公共圖書館的管理，每一區域裡的主要圖書館、分區圖書館、小型圖書館乃至於流動圖書館，在層級間並沒有管轄關係，都是聽命於高級館長。高級館長則接受其直屬的總館長管理。而總館長則都歸屬於康文署助理署長管轄，形成一條鞭的管理方式(line of command)。

因為各個分區裡面其實還是有個總館長在那邊做管轄，他是直屬這個總館長在做管轄的，那大家都歸在康文署助理署長底下。因為尤其是我們在政府的架構之下，那一個 line of command 很重要的，因為權責要分清。(香港中央圖書館)

各個館的預算編列是他們根據過去的經驗編，然後編完之後給高級館長看過，然後總館長，然後到最後就是中央圖書館、主要圖書館、分區圖書館等等會整合成一份預算，然後給康文署。(香港中央圖書館)

(二) 策略規劃

香港經諮詢公共圖書館諮詢委員會後，制訂了下列的公共圖書館發展策略，以規劃 2009-2018 年的十年公共圖書館服務的發展(香港公共圖書館，2014a)：

1. 理想：我們竭誠提供優質公共圖書館服務，以配合香港發展為世界級大都會。
2. 使命：
 - (1) 提供廣闊的公共圖書館網絡以服務全港市民。
 - (2) 支持並鼓勵終身學習。
 - (3) 推廣閱讀風氣以建立知識為本的社會。
 - (4) 為市民開啟資訊與知識之門。
 - (5) 豐富有關香港歷史與文化的文獻。
 - (6) 推廣香港文學。
 - (7) 善用新技術與資訊科技以優化公共圖書館服務。
 - (8) 推動公眾參與公共圖書館服務並加強與公眾的夥伴關係。
3. 重點策略：
 - (1) 提供地點方便、容易使用、善用科技的公共圖書館網絡，以服務全港市民。
 - (2) 進一步發展為特定組別人士而設的圖書館服務。
 - (3) 倡導員工發展以優化服務。
 - (4) 通過林林總總的館藏和服務，支援並鼓勵終身學習。
 - (5) 在社會各層面培養閱讀文化。
 - (6) 讓市民可以隨時獲取全球資訊與知識。
 - (7) 向大眾推廣文化。
 - (8) 把香港中央圖書館進一步發展為服務全港的進修、資訊、文獻保存和文化交流機構。
 - (9) 進一步推廣香港文學。
 - (10) 發展電子服務，成為服務社會的「無牆圖書館」。
 - (11) 與非政府機構合力服務社會，特別是特定組別人士。
 - (12) 向各類使用者推廣圖書館服務。

由於這是一個長達 10 年的策略規劃，香港公共圖書館每年都會根據理想、使命、重點策略來規劃 1-3 年的相關工作，各項工作必須向公共圖書館諮詢委員會報告。

每一年年初時會根據這一個策略，然後做這個目標的工作，就是那一年的工作規劃，譬如說我們要對各類的讀者推廣圖書館的服務，我們會加一把勁，就是對家長、小孩、兒童、幼稚園那一些幼兒的方面，我們會做一些工作坊、故事時間，所以每一個工作就是根據重點策略做一個短期的，好像是三年的，再短的一點的就是一年的工作。所以這一類的工作我們也要向圖書館諮詢委員會報告的。(香港公共圖書館)

香港公共圖書館的未來發展如下：

1. 以「共享·喜閱新時代」為推廣主題，舉行一連串鼓勵全民閱讀的活動；
2. 興建與整建更多公共圖書館；運用自助圖書站，在人流較多但遠離現有圖書館的地點提供 24 小時借閱、歸還、繳款、領取預約圖書館資料等服務；
3. 運用熱線、顧客小組茶敘、意見調查、讀者諮詢服務等多元管道吸納讀者意見，優化服務。

我們希望鼓勵更多的市民大眾來喜歡閱讀，我們以一個“共享·喜閱新時代”為推廣的主題，舉辦一連串的精彩活動鼓勵全民閱讀，營造閱讀風氣，營造一個很好的風氣。(香港公共圖書館)

我們在過去幾年，差不多每一年都有新的圖書館在落成圖書服務，或者是重新裝修來提供更好的服務。我們也設立了一個自助圖書科在香港島，我們也打算在九龍和新界分別設置自助圖書站，在一些人又比較多，但是比較遠離現在公立圖書館的地點，提供二十四小時的借還、歸還、繳款，以及領取預約圖書館資料的服務。(香港公共圖書館)

為了吸納更多來自各個方面的的意見，我們也有很多的途徑來給市民大眾，給我們的讀者提供意見，包括是我們設有熱線、網上表格、大型或小型的意見調查、顧客小組茶敘。(香港公共圖書館)

(三) 公共圖書館諮詢委員會

香港「公共圖書館諮詢委員會」制度始於 2008 年，為公共圖書館的發展提供獨立的專業意見，委員會由民政事務局局長委任，其諮詢範疇包括(香港公共圖書館，2018)：

1. 制訂圖書館設施和服務的發展策略和措施，以履行香港公共圖書館較廣闊的文化使命；
2. 評核香港中央圖書館的角色、功能和管理；
3. 鼓勵社會支持並與各界合作推廣閱讀風氣、終身學習和文學藝術。

諮詢委員會由 23 位成員構成，任期兩年，成員包括專業人士、學者、社區

人士計 19 人，以及包含教育局、民政事務局、政府檔案處，以及康樂及文化事務署之政府代表 4 人。在專業人士與學者方面，主要由香港公共圖書館根據重點策略和工作來推選相關人士。

譬如說幾年前我們特意推廣長者的閱讀，就找了大學裡面，對長者、老年人有一些研究的人作為我們其中的一個委員；...因為也推廣文學，所以要文學的代表。因為今年政府給了我們新的資源，所以我們有在整修兒童圖書館，因此也引進了一些設計的人才。(香港公共圖書館)

(四) 通借通還

由於香港公共圖書館是屬於政府部門，運用政府資源員作，因此民眾可以免費使用公共圖書館的核心服務。香港民眾可憑香港公共圖書館借書證到任一公共圖書館免費借書，然而若要線上預約指定公共圖書館領取借書則需收費。

通借通還本身是免費，但是如果讀者在網上建立一個預約，在某一個圖書館裡面去領取，這個我們涉及額外的資源的話，是需要收費的。...其實大家的理念沒有區別的，就是方便市民，但是因為我們的量比較大，所以預約的時候一定要收費，但是還的時候我們沒有收費。因為在香港，運輸的工作很貴，成本很高，所以這是一個理念。(香港公共圖書館)

此外，由於香港公共圖書館佈建了五層次的網路架構，在館藏發展上考量了各層次圖書館的功能、目的，以及各地區民眾的特性，通借通還收費的原因還包含了彌補館藏當地居民的借閱權。

在理念上面，我一本書放在一個圖書館一定有它的目的，比方說放在這一個圖書館，會去考慮這地方的人口結構，可能老人家多一點、可能受高等教育的民眾多一點。...然後如果一個別的地方的民眾 A 要預約這個館的書，就影響了這個館的讀者選這本書的權利，但是給 A 拿了，所以那不是應該收 A 的費用嗎？這個是一個理念啦！(香港公共圖書館)

(五) 主題特藏

香港公共圖書館現已設立二十個特藏，內容涵蓋歷史、哲學、文學、藝術、教育、社會、經濟、民俗學等領域；度藏項目包括中西典籍、期刊、照片、檔案、樂譜、戲曲劇本、手稿、地圖、函牘、縮微膠卷、視聽資料、數位資料等，當中不乏罕本、孤本及絕版刊物。這些資料主要收藏於香港中央圖書館、主要參考圖書館及部分分區圖書館(香港公共圖書館，2014b)。茲將香港公共圖書館的特藏簡介如下(香港公共圖書館，2014b)：

1. 工商業圖書館特藏：位於大會堂參考圖書館，擁有約 35,000 冊工商業

參考書籍、工商業期刊、電子資料庫、香港上市公司資料。

2. 基本法圖書館特藏：位於大會堂參考圖書館，擁有約 17,600 項參考資料，種類計有書籍、期刊、多媒體資料、唯讀記憶光碟、線上資料庫和剪報等，主要內容包括：(1) 有關憲法、行政法、人權及公民權的刊物；(2) 由政府、專業團體、學術機構、社區組織等製作有關基本法的資料；(3) 有關草擬和實施基本法的文件和剪報；及(4) 有關基本法的法院判詞。
3. 創造力及創新資源中心特藏：位於大會堂參考圖書館，擁有逾 1,800 本中、英文書籍及期刊，涵蓋的主題包括：(1) 幼兒發展、教育領導、學習理論、多元智能教育、推動力、協作學習、資優人士教育；(2) 創意思維、批判思維、創意解難、擴散思考、腦震盪、集體創造力、創造力激發、創造力研究、創造力理論；(3) 組織發展、團隊建立、創新管理、創意領導、產品開發、範式轉移；及 (4) 藝術界的創意工作者和創作過程。
4. 文獻徵集特藏：位於香港中央圖書館，徵集有關中國或香港的歷史文獻資料，內容涵蓋中國文學、藝術、社會及歷史等範疇，徵集所得文獻包括珍貴古籍、罕本或孤本書刊、名人書信、作家手稿、舊地圖、字畫、圖片、剪報、舊照片及契約文書等。圖書館亦成立知名學者的文庫特藏。
5. 教育資源中心特藏：位於九龍公共圖書館，目前藏有逾五萬項資料，包括書籍、期刊、電子資源及電子資料庫，涵蓋多項教育類主題。
6. 食物與營養特藏：位於屯門公共圖書館，在館內成人圖書館、兒童圖書館、參考圖書館及報刊閱覽室分別設立食物與營養特藏專區；圖書館會定期舉辦專題講座及巡迴展覽，向市民推廣健康均衡飲食。「食物與營養」內容涵蓋以下各個範疇：(1) 食物成分及食物標籤；(2) 基因改造食物及食物安全；(3) 生命周期營養學；(4) 飲食與健康；(5) 肥胖與飲食指引；(6) 營養不良及食物補充劑。
7. 學海書樓特藏：位於香港中央圖書館，藏書逾 1,900 多種、合計 34,600 餘冊，大部分為國學古籍的線裝本和手抄本，經、史、子、集一應俱全。
8. 香港資料特藏：位於香港中央圖書館，以及九龍、大會堂、屯門、沙田、屏山天水圍及荃灣公共圖書館的參考部，為讀者提供有關香港今昔資料，是各區參考圖書館廣為市民使用的特藏。

9. 香港地區資料特藏：存放在全港十八區每區指定之一間公共圖書館的「文化及歷史資源角」內，涵蓋區內各方面的資料和社區關注議題，包括區議會、地方團體、地區活動、傳統文化、宗教節慶、歷史和名人、旅遊景點、名勝古蹟及規劃發展等。
10. 香港交易所特藏：位於香港中央圖書館、大會堂公共圖書館、沙田公共圖書館的參考圖書館。特藏的資料分為三大類：(1) 前交易所檔案；(2) 上市公司的資料；(3) 香港交易所和香港聯合交易所有限公司出版的刊物。
11. 香港文學特藏：位於香港中央圖書館，始於 1994 年前市政局公共圖書館舉辦「作家留駐計劃」，並邀得劉以鬯先生主編《香港文學作家傳略》。特藏藏品包括書籍、期刊、手稿、函牘、畫像及剪報等，並在「香港文學作家資料庫」內建置約 1,000 位香港作家的生平傳略、作品及作品評論等書目資料。此外，讀者亦可透過「多媒體資訊系統」瀏覽已獲數位化授權的資料。
12. 香港音樂特藏：位於香港中央圖書館，廣泛收集香港的音樂文獻資料包括音樂作品、歌詞或戲曲劇本等的手稿、影音資料、照片、音樂演出的場刊、單張、海報與及剪報資料等。
13. 香港口述歷史特藏：位於香港中央圖書館，涵蓋不同學術領域中有關香港的口述歷史資料，主要包括：(1) 香港口述歷史相關的書刊、書目與及資源推介；(2) 口述歷史的理論、技巧及實踐等的專題書刊；(3) 香港口述歷史的視聽資料；(4) 「香港口述歷史資源」專題網站；(5) 香港專上學院經由「香港口述歷史庫藏計畫」存放的香港口述歷史資料。
14. 香港鄉村生活特藏：位於香港中央圖書館，包含清末至一九四零年代新界人士的藏書及資料，內容包括土地買賣、教育、文學、醫藥及玄學命理等，為研究早期香港的經濟、社會、文化及傳統鄉村生活提供了極具價值的珍貴原始資料。
15. 羅旭龢爵士特藏：位於香港中央圖書館，度藏二十世紀初期香港社會傑出人士羅旭龢爵士之 16,300 多冊中、英文藏書，其中大部分已成絕版珍本。
16. 地圖特藏：位於香港中央圖書館，重點為香港、中國內地和世界各地主要地區的地圖，包含一般地圖、國家/城市地圖、地形圖、主題地圖、歷

史地圖、衛星地圖，以及由香港特區政府部門繪製的不同類型地圖。

17. 現代生活特藏：位於荃灣公共圖書館，提供有關家居室內設計、庭園設計及綠色生活的資訊，目的是引發市民對生活美學的興趣和節能低碳生活的關注，並進而在生活中加以實踐，圖書館會定期舉辦專題講座，向市民推廣「現代生活」特藏。「現代生活」內容包括以下主題：(1) 家居室內設計及裝飾；(2) 家居庭園設計；(3) 家居及庭園的 DIY；(4) 家居整理；(5) 綠色生活。
18. 香港公開大學課程資料特藏：香港公開大學學士學位及深造學位的遠距課程資料，包括教材及適用課本，存放於指定的公共圖書館供市民參考，由香港公開大學定期更新特藏資料。
19. 皇家亞洲學會(香港分會)特藏：位於香港中央圖書館，藏書內容涉及香港、中國及亞洲各國的藝術、文學、歷史、及文化等各個領域。現時度藏的資料約有 8,000 多項，且每年均有所遞增。度藏的資料包括有書籍、期刊、照片、小冊子、視聽資料及唯讀記憶光碟等，當中不乏珍本及絕版刊物，為研究香港、中國及亞洲區域的珍貴資源。
20. 運動與健體特藏：位於沙田公共圖書館，包含書籍、報告、期刊、多媒體資料、電子書及電子資料庫。旨在透過運動與健體，提昇市民對健康生活的意識，並幫助業餘及職業的運動員提升運動技巧及體能。

(六) 人力資源與館員專業培訓

香港公共圖書館的公務人力資源可分為專業職系(Professional)和類專業職系(Para-professional)，二者間約為 1:4，主要負責營運管理及處理圖書館的核心服務。專業職系分為總館長(Chief Librarian)、高級館長(Senior Librarian)、館長(Librarian)、助理館長(Assistant Librarian)等層級；類專業職系則包含文書主任 / 圖書館主任(Library Officer)、助理文書主任 / 圖書館助理員(Library Assistant)、文化工作助理員(Cultural Services Assistant)(鄭學仁，2014)。

此外，圖書館也有安排服務承辦商員工協助處理短期工作或驟增的服務需求，例如開設新圖書館的準備工作及年度盤點等。

在圖書館內的公務員員工和合約員工的工作表現評核制度方面，乃是採取多角度、三層架構的評核機制，當中包括評核人、加簽人和覆核人。首先，由上司與受評人在評核期開始時議定具體、可衡量、可實現、以成效為本和有完成時限

的工作目標；評核時，由評核人、加簽人和覆核人就受評人的工作表現、才能和晉升能力撰寫評核報告，且由評核人或加簽人與受評人進行評核會見，讓受評人表達對評核的意見或關注，也讓館方就受評人的工作表現和潛質提出意見、輔導和指引。

在升遷方面，公務員職系中較高職級的空缺，通常以晉升的方式提升職系中較低職級的人員工作為填補。晉升時考量有關人員的品格、能力、經驗及晉升職位所要求的學歷或資歷。獲晉升的人員，必須是經過評核並審定為有能力應付較高級職位的工作，並非以年資做為優先考量因素。所有符合資格的人員，都會在同樣標準下接受晉升評核。

香港政府每年會預留培訓員工的經費，培訓主題廣泛，包含：

1. 公務員事務局轄下公務員培訓處為各政府部門員工提供培訓課程，例如領導及管理、語文及溝通、國家事務研習和《基本法》等；
2. 公務員事務局及康文署資助員工修讀外面機構舉辦與工作相關的課程；
3. 康文署訓練組為圖書館館長職系人員和其他人員設計舉辦的培訓課程；
4. 康文署訓練組為圖書館館長職系人員安排參加圖書館和資訊科學相關的本地、海外會議、研討會、書展等活動；
5. 香港公共圖書館會因應特別需要而舉辦的培訓課程，例如配合圖書館電腦更新所舉辦的電腦課程。

譬如說我們會安排沒有圖書館專業資格的助理館長去讀三年進修課程，就是圖書館的介紹課程，就是政府全資的。另外就是我們每年有撥款，供應圖書館的館長去參加國外或本地的資訊科技方面會議、研討會、書展參觀，還有一些外國的圖書館實習。(香港公共圖書館)

此外，為了鼓勵公務員利用多元學習機會持續提升工作知能，公務員事務局設置數位學習平台《易學網》¹⁶，內有數千種數位學習資源，包含數位課程、文章、學習錦囊、電子書刊和課程等參考資料，並鼓勵各政府單位利用這個平台，為員工提供專設的培訓資源。

(七) 品質管理

康文署就其提供的設施和服務 (包含公共圖書館服務) 皆訂下指標，以衡量有關服務的表現，服務指標於每年初政府財政預算案中總目開支的管制人員報告

¹⁶ https://www.csb.gov.hk/tc_chi/clcp/1636.html

(Controlling Officer's Report)中按目分列出。為公共圖書館訂出的指標包含：書籍與多媒體館藏資料數量、外借圖書館資料數量、登記讀者人數、推廣活動參加人數、網路搜尋與瀏覽、等數據，並依此估算人均館藏量、登記讀者比例、人均借閱量(按總人口和登記讀者計算)。

六、上海

上海公共圖書館總分館的正式名稱為「上海市中心圖書館」，一般簡稱為上海模式，於 2000 年 12 月正式啟動，在不改變各參與圖書館的行政隸屬、人事和財政關係下，以上海圖書館為總館，其他區縣與街鎮圖書館、高校圖書館以及專業圖書館等為分館，截至 2017 年底，上海市中心圖書館的服務網點已達 356 家(王世偉，2011；馬俊，2018)。2018 年，由於國家層面推出政策要求各省、市以縣為單位推動總分館制建設，上海市雖然已經基本實現國家的政策要求且已沒有縣級行政建制，但為了進一步提升區級財政對於區域內公共圖書館體系的支援，上海市的文化主導部門推出了「上海市區級公共圖書館總分館制建設實施意見」，提出基於上海市中心圖書館「一卡通」體系，原「分館」改稱「區級成員館」，原「基層服務點」改稱「街(鎮)級成員館」，各區分別形成以各自區館為總館，街(鎮)館為分館，社區(村居)為基層服務點的區總分館體系。然而，即使有此種改變，上海市中心圖書館的運作仍舊以聯盟制、協議式為基本形式，人財物的統一截至目前為止沒有突破。

上海市中心圖書館強調以資訊技術為基礎、以讀者需求為動力、以共建共享為方法，以提高圖書館服務水準為目的，其主要特徵如下(王世偉，2011；馬俊，2018)：

- (一)跨越不同類型圖書館：雖然上海模式以公共圖書館為重點，但亦跨越了高校圖書館、專業圖書館。
- (二)構建一城、一網、一卡、一系統的網絡管理模式：上海市民只要持有上海市中心圖書館的讀者證，便可在任一分館借還書，實踐了異地借還書一卡通；提供知識導航等多項網路服務平臺；建構知識管理系統，實現科學化的知識管理。
- (三)建立館長聯席會議制度，做為上海市中心圖書館的協調、溝通與決策機制。
- (四)制定統一的業務管理條例與工作標準：以《上海市公共圖書館管理辦法》為依據，制定有關讀者辦證管理、書刊管理、互派館員管理、電腦管理

等一系列的管理條例與辦法。針對讀者服務則制定了統一的讀者服務標識和規範，採用一致的讀者服務系統。

上海市中心圖書館創立以來獲致之創新項目包含(王世偉，2011；葛菁2018a)：

- (一)實現市—區—街道(鄉鎮)的三級全覆蓋，一卡通館點數超過 300 個。
- (二)藉助完善的管理協調機制、人力資源建設、總結表彰機制、評比獎勵機制建立健全的管理體系。
- (三)藉助於網路通訊資訊技術，在總分館間發展書目檢索、數位資源共享、線上聯合知識導航、電子文獻傳遞 e 卡通、知識管理系統、手機圖書館、線上講座和展覽、市民數位閱讀、數位文化網、情報服務平臺等合作與服務。
- (四)網上預約就近取書，並與物流公司簽約進行文獻物流。
- (五)電腦與軟硬體設備的統一委外維護。
- (六)與實體書店深度融合，實現新書你選我購服務。
- (七)與社會組織密切合作，配送優質活動資源。

以下各小節分別闡述上海市中心圖書館的體系架構、主題特藏、館長聯席會議，最後以小結綜整上海模式對於臺灣的啟發。

(一) 體系架構

上海模式採取聯盟式的組織架構運作，在不改變各參與圖書館的行政隸屬、人事和財政關係下，由圖書館行業進行合作，在不同建設主體保障的資源間建立共享機制，實現了文獻資源共同建設、共同開發、共同利用，達成市、區縣、街鎮公共圖書館間的優勢互補與資源共享(馬俊，2018)。

之所以運用聯盟的方式運作，最主要是因為上海市有市級財政，上海的十六個區各有其區級財政。在街道(鄉鎮)層級方面，街道並沒有獨立的財政，直接由區級財政撥付，若街道層級要建立圖書館的話，則其行政、人事、財政便由區負責，比較容易實現人、財、物統一的總分館制；但若是區域內除了街道以外，還有「鎮」的話，情況就比較複雜，因為鎮也有自己的財政收入，從管理的角度來說，當要在鎮內建置教育、文化設施時，除了區的投入之外，鎮也得有相對應的配套，換句話說鎮政府對圖書館的重視程度，將會影響鎮級圖

書館的經營成效(葛菁, 2018b)。儘管在政治制度上與臺灣不盡相同, 但上海各級圖書館和臺灣非直轄縣市圖書館在行政隸屬、人事與財政機制各方面仍有其相似之處。

2000 年時上海市中心圖書館的啟動從定位、切入點、經費、流程等方面進行籌劃和推動。在定位方面, 提出了上海市中心圖書館不改變各參與圖書館的行政隸屬、人事和財政關係; 在切入點方面, 以一卡通為初期推動重點; 在經費方面, 則由上海主管部門支持上海市中心圖書館及一卡通專項經費; 在流程方面, 由上海圖書館負責向全市文獻資源共建共用協作網機構成員和各區縣圖書館宣傳成立上海市中心圖書館的意義, 並向有意願加入的圖書館發放《上海市中心圖書館業務工作基本指標》, 在此基礎上, 有意願加入中心圖書館的各系統圖書館向上海圖書館提出加入中心圖書館成為分館的申請, 並經所在地區和系統的領導審核簽署, 在總館核准後著手開展分館開館的各項準備工作(王世偉, 2011)。

上海市中心圖書館的發展並非一步到位, 在 2000 年啟動之時, 首批加入的分館僅有 4 家, 分別為公共圖書館 3 家(黃浦區圖書館、靜安區圖書館、南匯縣圖書館)、大學圖書館 1 家(上海音樂學院圖書館); 歷經了三年左右的發展, 到 2003 年共有 19 個區(縣)的 21 家公共圖書館加入, 此時才實現了區分館建設和一卡通覆蓋了上海全市城鄉的所有區縣分館, 在數量上達到相當規模, 開始形成市—區總分館體制。2005 年, 位於普陀區甘泉路街道的首個基層服務點揭牌, 上海市中心圖書館的一卡通機制向街鎮延伸, 逐漸建立了市—區(縣)—街鎮的兩級總分館制, 即市級館為各區縣館的總館, 而區縣館又為街鎮館的總館, 使區縣館扮演承上啟下的樞紐角色, 並成為地區的業務指導中心、採訪編目分中心、技術支持分中心, 以及圖書物流分中心。2010 年達成市、區、街(鎮)實現三級全覆蓋(王世偉, 2011; 馬俊, 2018; 葛菁, 2018a)。

根據《上海市中心圖書館業務工作規範》, 各層級成員館的定位和職責如下:

1. 市級總館: 上海圖書館承擔中心館統籌協調功能, 稱為「市級總館」。主要為社會公眾、科研企業、政府決策提供文獻資訊服務與諮詢研究服務; 為區公共圖書館、街道(鄉鎮)圖書館文獻資源建設、人才隊伍建設、讀者服務工作、管理工作等提供指導和支援, 在全市層面形成支援各區總分館建設的資料管理、技術物流、資源建設、閱讀推廣、專業培訓五大服務中心。

2. 市級成員館：上海少年兒童圖書館作為「市級成員館」，參與開展全市兒童閱讀推廣活動，指導全市區級、街道(鄉鎮)圖書館開展少兒圖書文獻資源建設、少兒讀者服務工作，透過一卡通系統實現全市少兒文獻資源的通借通還。
3. 區級成員館：各區級公共圖書館是上海市中心圖書館的「區級成員館」，是所在區的街道(鄉鎮)圖書館的區級總館，原則上一個行政區設立一個區域級總館。區級成員館在公眾服務基礎上提供特色文獻專業服務，支援和指導所在區公共圖書館(室)的各項工作，為所在區的文獻資源、業務指導、技術支援、文獻提供、採訪編目等分中心。
4. 街道(鄉鎮)級成員館：各街道(鄉鎮)圖書館是上海市中心圖書館「街道(鄉鎮)級成員館」，並為區級圖書館的分館，承擔基本閱讀、文獻外借等職能，就近為市民普及科學文化知識、提供公共資訊、開展社區教育等任務。

在《上海市中心圖書館業務工作規範》中也針對服務規範、設施建設(建築面積及藏書量、掛牌彰顯上海市中心圖書館一卡通及相關服務)、網路通訊及軟體配置、文獻配置(館藏新增量、統一採訪、統一編目)、辦證服務、流通服務(每週開館時數、借閱冊數、逾期罰款)、業務培訓、人員要求、國有資產管理、物流配送等方面訂定最低要求。

(二) 策略規劃

目前上海市中心圖書館僅做過一份「十三五」規劃，重點側重公共圖書館服務體系內的成員館，宏觀層面的內容強化分層管理，與國家層面之後提出的“縣級總分館”建設的理念不謀而合；其他內容則更偏重微觀業務層面的調整。在該規劃中除論述上海市中心圖書館的發展基礎、發展環境、指導思想外，並訂定到2020年的重點發展目標，包含：1. 以功能再定位為基礎，體現統一服務與區域特色協同發展；2. 以資源配置為核心，實現服務網路向體系終端延伸；3. 以平臺技術為支撐，提升體系管理效能；4. 以主題特色為導向，完善跨媒體資源建設；5. 以閱讀推廣為契機，打造活動聯動平臺；6. 以多元培訓為抓手，優化學科人才體系(上海市中心圖書館，2016)。

該規劃中並針對下列七大方向，擘劃執行重點與主要任務(上海市中心圖書館，2016)：

1. 功能再定位，體現統一服務與區域特色協同發展：(1) 制定圖書館聯盟

- 章程；(2) 設計推出中心圖書館或圖書館一卡通統一標識。
2. 借助「互聯網+」，促進終端服務多元化：(1) 建言基層服務點網點佈局調整；(2) 逐步推進城市規劃新區域配套圖書館進入一卡通；(3) 調研讀者真實需求，架構預約服務體系；(4) 推進手持終端管理系統在延伸服務點應用。
 3. 優化管理平臺，提升系統服務效能：(1) 構建技術問題回饋交流機制；(2) 面向市少兒、區(縣)成員館開放原始流通資料；(3) 形成重大事項決策和執行機制；(4) 修訂並完善規章制度；(5) 形成中心圖書館數位服務統計標準。
 4. 整合地方資源，推進主題圖書館建設：(1) 確立公共圖書館數位資源聯合採購機制範式；(2) 推進數位圖書館詮釋資料標準化；(3) 探索外文文獻聯合編目機制；(4) 加強中心圖書館圖書加工品質管制機制；(5) 形成地方資源建設框架。
 5. 提升活動能級，打造聯動共用平臺：(1) 打造 1-2 個系列活動專案；(2) 完善圖書館活動發佈平臺；(3) 優化巡展資源發佈及共用機制；(4) 鼓勵區域性特色活動進街鎮、社區。
 6. 完善培訓體系，優化人才隊伍結構：(1) 舉辦館長論壇、青年論壇；(2) 舉辦專題交流活動；(3) 開展多元館際交流；(4) 推進圖書館行業培訓資源庫建設。
 7. 加強政策保障，助力整體轉型發展：(1) 建立制度保障；(2) 穩定財政投入；(3) 創新決策機制；(4) 塑造社會形象。

(三) 館長聯席會議

相較於圖書館諮詢委員會或是董事會，上海市中心圖書館採用「館長聯席會議」做為聯盟的決策會議，以區一級圖書館館長為成員，在進行重大政策變革時亦會邀請街鎮級圖書館館長參加，最終透過協商或投票方式達成決議。更多的時候，館長聯席會議係用來傳達與溝通政策或執行方向，在規劃活動時也能藉由例會了解各圖書館加入的意願。

館長例會主要是針對大區的館長，有一些政策重大調整時也會吸納部分街鎮圖書館。這個例會的話，我們一般會把一些政策的調整做通知，最終還會有一個過程，就是投票或者是調研的機制，就是如果他們願意來加入這個事項，或者是加入這個活動也可以向我們提出申請。(葛菁)

(四) 主題特藏

近兩年來，作為市級總館，上海圖書館的採編中心會在部分區館的主題特藏建設方面給予指導，同時預留一定的購書經費，用於資助部分區級圖書館的主題特藏及地方文獻資源建設，這些特藏資源，資產屬於上海圖書館(目前受制財政方面的約束，無法對成員館做固定資產轉移)，區級圖書館擁有永久使用權並對外提供服務。上海市中心圖書館的特藏主題包含家譜、玩具、近現代作家手稿、電影資料、地方文獻、歷史風貌、海關文獻、金融文獻等，以下茲介紹其中四項(方翔，2017)：

1. 上海圖書館的家譜閱覽室：上海圖書館所藏家譜為中國之最，藏有 360 餘個姓氏的家譜近 3 萬種，30 萬冊，涉及全中國 20 多個省市及地區。現在經過數位化掃描，已有 1.4 萬餘種，11 萬冊 1949 年之前修纂完畢的老譜，可以在家譜閱覽室的資料庫中直接查閱；其中的 6 千餘種，已公開於「上海圖書館開放資料網」中。
2. 普陀區圖書館的玩具圖書館：不僅有醫院、廚房、臥室，而且還有各種可以扮家家酒的玩具，且配備有像溜滑梯、搖椅等各種大型玩具設施，以及一些互動體驗的書籍，透過教具來告知兒童日常知識。另有辦理親子故事屋、小劇場演出、兒童才藝展示活動、動漫影片播放等活動。
3. 普陀區圖書館的近現代作家手稿館：乃是以收藏、展示上海當代作家手稿、作品為宗旨的文學資料館。目前已成功徵集到 104 位作家的 498 份珍貴手稿，400 多位作家的簽名著作近 3000 本，購買配備了 4000 多本作家作品，並拍攝了 23 部作家訪談記錄片。普陀區圖書館的近現代作家手稿館是上海市作家協會的講座基地和活動基地，開設有城市文學講壇講座。同時，針對三年級至六年級的小朋友，還與少年兒童報社合作講座。
4. 虹口區圖書館曲陽分館的電影資料主題館：1993 年，上海市文化局將曲陽圖書館正式命名為「上海影視文獻圖書館」。館內目前擁有圖書 10000 餘冊、視聽資料 10000 餘件、電影海報 2031 種(5452 張)、劇照 2441 張、劇本 1092 冊以及其他(期刊、報紙合訂本)3583 冊。除了主題特藏外，該館尚辦理電影藝術研討會、大型學術研討活動、電影知識講座，以及影評活動。

(五) 小結

上海市中心圖書館的運作體系已經十分成熟，其間有些實務經驗值得在臺灣建立縣市公共圖書館總館—分館體系時參考(葛菁，2018b)：

1. 上海市中心圖書館的形成並非一步到位，可先與有代表性、配合程度高的圖書館形成夥伴關係，逐步展現聯盟對業務和服務上的優勢，從而吸引更多圖書館加入。
2. 上海市中心圖書館以聯盟方式運作，以館長聯席會做為決策與溝通的平臺。業務的推動仍有賴各成員館的積極配合。
3. 上海市中心圖書館的運作倚賴上海市政府的預算保障，作為通借通還圖書、分檢中心、物流中心、交流會議、資訊系統維運(圖書館自動化系統、知識管理平臺等)、網路與軟硬體設備維運、評鑑之用。部分極力爭取全國級別項目(如「公共文化示範區」)的區級政府可能會在圖書購置、人員、培訓、交流等方面給予相應的資金或政策配套。
4. 上海市中心圖書館的許多創新項目在推動時並不是一下子便全面開展的。自上而下推出的創新舉措，通常由市級總館，暨上海圖書館先行先試，如“查信用，免(退)押金”服務等；由區級成員館主導的創新項目，則往往是從區級圖書館，甚至街道(鄉鎮)層級先實驗性地嘗試，等到有一定成效之後才取得區級甚至市級政府的支持，包含財政、政策方面的支持。
5. 透過國家、省、市級各教育或文化政策的宣示，強調公共圖書館經營的重要，做為各級政府施政的動力，並納入考核機制中。
6. 由上海圖書館所購置做為通借通還的圖書，其財產仍屬於上海圖書館，但在圖書館自動化系統中設定不同代碼，以資區別，財產管理(如盤點、報廢)仍有上海圖書館處理。
7. 上海市中心圖書館並未採取統一採購，仍由各成員館用自己經費購置館藏，但採取聯合編目系統達成書目品質控制，以上海圖書館做為書目段的主要管理單位，部分人員通過培訓的成員館所提交的書目段必須經過上海圖書館審核，其他成員館只能更動館藏段。
8. 在人員培訓方面，根據不同性質的培訓有不同做法：(1) 基礎培訓：上海圖書館負責培訓區級成員館，區級成員館負責培訓街道(鄉鎮)級成員館。(2) 專業培訓：包含編目、參考諮詢、古籍等專業培訓統一由上海圖書館負責，培訓內容涵蓋理論與實務練習，通過考試者授予證書。

9. 制定指標體系，每年進行評鑑，並對外公布、獎勵表現優秀的圖書館與從業人員。

七、蘇州

蘇州圖書館的總分館建設始於 2005 年，早期的蘇州模式乃是由圖書館行業的自主創新。首先是 2005 年 10 月成立的滄浪少兒分館，採取全委託模式，由合作方負責館舍裝修及設備，蘇州圖書館則負責文獻資源的配置與補充、人員配置與管理、技術平台與保障、服務產品的設計與提供；其後陸續與基層政府、區政府、學校等機構合作建設分館。早期蘇州模式的主要特徵有三：(一) 利用動態資產權達成文獻資源的統一採編調配和通借通還；(二) 由總館直接向分館派遣工作人員而實現緊密的統一管理；(三) 訂定一致的服務規範達成相對一致的服務品質(許曉霞，2015，p.17)。早期的蘇州模式是以協議為基礎，由蘇州圖書館與基層政府及機構合作建設分館，因為沒有政府主導，蘇州圖書館承擔了龐大的管理成本，也容易達到極限。

2011 年起，由於大陸文化部、財政部啟動國家公共文化服務體系示範區創建工作，蘇州成為第一批示範區創建城市。為了實踐示範區，蘇州在 2011 年推出了《蘇州市公共圖書館總分館體系建設實施方案》，在這實施方案下，明訂蘇州市政府作為市區總分館的主要建設主體，區政府為次要建設主體(有條件者可為獨立建設主體)，在此規範下將分館的建設主體提升到區縣級政府，也使政府主導蘇州模式的運作，讓蘇州模式獲得制度保障。自此，可稱之為制度化的蘇州模式(許曉霞，2015，p.18)。

根據市政府與各區縣政府簽訂的責任規定，區縣政府負有建設其管轄地區公共圖書館服務體系的責任，區縣政府可自行建設管理，也可與蘇州圖書館簽訂委託協議，由區縣政府在轄區內規劃佈局、提供經費與館舍後，由蘇州圖書館負責分館的建設與營運(許曉霞，2015，p.18)。

為了讓蘇州模式妥適營運，蘇州圖書館內成立了蘇州圖書館分館管理部門，此外，蘇州圖書館的採編部、設備部、技術部、借閱部、辦公室等也全力配合，以保證文獻資源、技術設備和平台、人員配置的到位(許曉霞，2015，p.18)。

為了使蘇州模式能夠全面覆蓋，除了分館之外，尚有許多措施，包含(許曉霞，2015，pp.18-19)：

- (一) 成立軌道交通圖書館：考量通勤上班族的需求，於軌道交通 (類似臺灣的捷運、輕軌)站出入口設置微型多媒體圖書館，同時搭配網上借閱投

遞點構成軌道交通圖書館服務體系。

- (二) 成立集裝箱圖書館：考慮建築工人的需求，以流動書屋的方式，在建築工地等興建集裝箱圖書館，提供現場辦證、普通借閱、視聽資料欣賞、小型講座、購票、上網等服務。類似形式的集裝箱圖書館後來也在公園、博覽會等現場設置。
- (三) 網上借閱、社區投遞：類似臺灣的通借通還機制，讀者上網預約圖書，並指定領取的圖書館。
- (四) 24 小時自助圖書館：24 小時自助圖書館提供辦證、查詢、借書、還書等功能，並與蘇州圖書館連網實行通借通還成為「網上借閱、社區投遞」站點。

綜合而言，蘇州模式乃採用全委託、非聯盟的方式建立緊密型總分館架構。分館主管單位將一定數額的年度購書經費與人員薪資委託給中心館，並提供分館所需場地、基礎設施和其他工作條件。中心館則按照雙方認同的書刊數量、人員數量和資產管理辦法為分館配置文獻資源、派遣工作人員，全面負責分館的軟體設置、文獻傳遞、人員培訓等管理運作，總館與分館進行資源共享與圖書文獻的通借通還。此種作法可獲得類似純總分館架構的資源充分共享和服務的規範統一(準總分館)。中心館尚需設置專門的分館管理部門，建立統一的服務規範，負責員工培訓制度(周萍，2015；許曉霞，2015，p.20)。

然而，目前的蘇州模式仍有若干需改進之處，包含(許曉霞，2015，pp.21-22)：

- (一) 蘇州圖書館為蘇州模式的管理單位，但仍由各區縣政府負責公共圖書館的建立，因此蘇州圖書館尚無法統籌規劃蘇州市內公共圖書館的配置。
- (二) 由於蘇州模式允許有條件的區政府可以做為獨立的建設主體，不需委託蘇州圖書館管理，因此公共圖書館的服務無法全市一致。
- (三) 蘇州模式尚無法突破原有的人員編制數，大量使用編制外員工導致分館員工的不穩定性，也加重了總館招聘、培訓的壓力和成本，亦無法保證分館業務的延續性和服務品質。

第二節 直轄市立圖書館營運現況及問題

本節就一、直轄市立圖書館總分館體制，二、須建立擘劃圖書館事業發展的能力和機制，三、須強化服務品質管理制度，四、須強化人力資源，五、須強化主題特藏圖書館，六、須塑造圖書館識別形象、打造圖書館品牌等六方面分析直

轄市立圖書館營運現況及問題。

一、直轄市立圖書館總分館體制

綜觀全球圖書館事業發達的國家，如美國、英國、日本、芬蘭等國，其公共圖書館皆採用總館一分館體制(簡稱總分館體制)，建立現代化集中管理制度，在館舍、經費、人力、設備、館藏、服務等，都由總館統一訂定管理規範；我國則以臺北市立圖書館(北市圖)為先驅。

採用總分館體制的最大優點便是能建立服務的一致性和確保服務品質，因為在總分館體制下，館藏發展政策、流通政策，以及讀者服務的各项規定，都是由總館來統籌規劃。當建立服務一致性之後，館員和市民對各項服務皆有所依循，市民可以期待在每個分館都能獲得水準一致的服務。

在總分館體制下呢，我覺得一些重要的流通政策、館藏發展政策、讀者服務各種規定等等，都是由總館來統籌的規劃、制定，所以比較能夠確保服務的一致性，跟品質維持一定的水準。我覺得這是它最大的一個優點。(北市圖)

我們的館藏發展政策是全館一致性的，只有一份。有一些比較特色的分館，例如中崙分館、啟明分館，它可能在館藏發展有一些特殊要求或需求，是有在館藏政策裡面有特別的章節來描述，但是它不是一份獨立的館藏發展政策。(北市圖)

以高雄市立圖書館(高市圖)為例(表 3)，在高雄縣市未合併升格之前，各鄉鎮圖書館在圖書薦購或捐贈、館藏發展政策、借閱政策、閱讀推廣、參訪導覽、留學諮詢服務、多元文化資料、樂齡學習資料等方面多是各自發展；在合併之後，則具有一致性或有專任單位負責。綜合而言，一致性的政策在高雄縣市合併後的總分館制推動業務上能面面俱到，館員和市民對各項服務皆有所依循。而在區圖書館制時可自行訂定政策、辦理活動，具有彈性及效率；對地方特色深度了解，居民連結性強。總分館制若由總館派任的人員到偏遠分館就職，尚需適應重新認識在地生活環境、人事等。若由在地與鄉鎮公所相互認識有連結者，對於社區經營較易進入狀況，有心推動圖書館業務有加乘效果(潘政儀，2018)。

表 3 高雄市立圖書館在縣市合併升格前後之業務與服務一致性分析

面向	服務項目	高雄市總分館制(集中制)	區圖書館制(分散制)
採訪編目	新書通報服務	有一致性	未有一致
	受理圖書薦購	有一致性	未有一致
	受理捐贈圖書	有一致性	未有一致
	館藏政策訂定	有一致性	未有一致
閱覽服務	閱覽注意事項	有一致性	各館不同

面向	服務項目	高雄市總分館制(集中制)	區圖書館制(分散制)
	開放時間	依社區生活型態訂定，各館不一，大致趨向一致	各館不同
	借閱證申請	有一致性	大致相同
	資料借閱	有一致性	借閱政策不盡相同
	預約及網路借書	有一致性	大致相同
	視障服務	特別館有針對身心障礙規劃服務，如新興分館、總館	特別館有針對身心障礙規劃服務
	複印服務	有一致性	大致相同
視聽服務	視聽資料內閱及借閱	有一致性	大致有提供
	線上影音	有一致性	大致有提供
資訊服務	電腦上網服務	有一致性	大致相同
	電腦列印服務	有一致性	大致相同
	線上書目查詢及讀者服務	有一致性	大致相同
參考服務	中外文參考資料供閱	有一致性	各自發展
	參考問題諮詢服務	有專責	各自發展
	電子資源整合查詢及推廣服務	統籌規劃辦理	各自發展
	圖書館利用指導及參考資源利用研習課程	統籌規劃辦理	各自發展
	館際合作服務	有專責	有一致性
	留學諮詢服務	有專責	各自發展
	多元文化資料	有專責	各自發展
	樂齡學習資料	有專責	各自發展
推廣服務	閱讀推廣	有專責	各自發展
	參訪導覽	有專責	各自發展

資料來源：高雄市立圖書館提供

新北市升格直轄市前，各鄉鎮館自行編列及控管預算、選擇及採購館藏、訂定管理制度及讀者服務政策，升格後改為總分館制，由總館統一編列經費預算、制定館藏發展政策、各項閱覽規則及作業流程等，全面推動該市的圖書館發展，營造優質閱讀環境，提升讀者服務品質。除了提供一致性的服務和確保服務品質外，新北市立圖書館(新北市圖)特別提到在總分館體制由總館集中採訪與編目能夠較有系統地進行整體館藏發展，並提升編目品質；在閱讀推廣活動方面易於建

立各區獨特的閱讀活動特色，又可藉由閱讀活動串連整合，民眾可同時享有全新北市的閱讀活動資源。表 4 為新北市立圖書館總分館制之優缺點分析。

表 4 新北市立圖書館總分館制之業務與服務優缺點分析

面向	優點	缺點
櫃檯流通業務	總分館櫃檯流通服務達成一致的標準作業流程，新進人員易上手，各館館員素質較一致，分館人力也容易調度支援。	櫃檯服務標準作業流程化，館員自主管理空間減少。
閱覽空間管理	總分館閱覽空間管理訂定一致性規範，各館易維持一定的閱讀品質。	各館空間規劃、館舍規模及人力資源不一，部分規則不易適用於全市所有分館。
讀者服務	總分館讀者服務一致化，讀者可享受均質的服務。	新北市各區城鄉差距大，人口結構及閱讀需求不一，總分館制度不易依個別需求提供服務，較缺乏彈性。
館藏發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 購書經費充裕。 2. 統籌辦理館藏採購。 3. 有系統發展館藏。 4. 編目品質提升。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 較難兼顧各分館讀者閱讀需求。 2. 館藏採購及編目人員工作重且壓力大。
閱讀推廣活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由總館統籌各區閱讀經費分配，較易形塑各區閱讀活動特色，避免各區圖書館重複辦理同樣類型的閱讀活動，可使閱讀經費資源有效分配至各區並建立各區獨特的閱讀活動特色，避免資源重複浪費。 2. 藉由閱讀活動串連整合，民眾可同時享有全新北市的閱讀活動資源。 	因經費由總館統籌規劃，各區分館較難自主彈性運用，對於經營地方關係及辦理活動的自主權較有限制。
館舍維運	<ol style="list-style-type: none"> 1. 修繕、保全、清潔、文具、設備等各項採購，彙整各區館舍需求統一發包採購，可減省行政程序，以量制價，降低支出。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 館舍眾多維運經費需求龐大。 2. 預算有限，無法即時滿足各館需求。 3. 各館舍距離遙遠，增加許多交通、時間及人事成本。

面向	優點	缺點
	2. 訂定相關作業規範，全市圖書館可有統一的執行依據。	

資料來源：新北市立圖書館提供

總分館體制的另一個優點在於可以帶動全市圖書館服務的整體提升，一來是市民會比較各區圖書館的服務良窳，帶給區圖書館向上提升的動力；二來，則是納入同一體系後，採用全館一致的考核、評鑑標準，這些壓力亦會促使區圖書館不斷改善。

*在總分館體制下呢，也能夠說……帶動不同區……彼此提升，因為既然納入一個同一個體系，就要變成大家一起接受考核，就是評鑑，那就有一種外部的壓力，會形成說你得要慢慢一起提升，才不會被人家講說那你怎麼跟其他的圖書館比起來有那麼大的差距。
(北市圖)*

總分館制的缺點主要是較缺乏彈性和自主權，主要是為了維持一致性，只好放棄部分能夠因地制宜的彈性。然而，這裡所謂一致性，大多數是指在制度上的一致性。至於在推廣活動等方面，則各分館可能針對不同的社區條件，發展不同的推廣活動。新北市立圖書館(表 4)則指出，由於館舍眾多維運經費需求龐大，預算有限，無法即時滿足各館需求；另一方面，新北市幅員廣闊，各館舍距離遙遠，增加許多交通、時間及人事成本。

分館還是得要配合總館所規劃的年度性、全館性的推廣計畫，在此之外，分館行有餘力可以去規劃它自己特色的推廣活動。(北市圖)

臺北市立圖書館和新北市立圖書館都指出，總分館制因為職責會集中在總館，如果沒有足夠的人力，將會讓總館的人員非常辛苦。

現在總分館制底下變成要由……集中的這個……不管是文化局也好，還是有一個總館也好，來管理的話，那變成總館的職責會變得很大！總館所負責管轄的人員、預算，那你要兼顧到的服務的範疇都變得很大，所以你相對的如果沒有……總館沒有可以賦予它足夠的這個管理跟監督的人力的話，那變成總館的人員會變得非常的辛苦。所以所有總館的各相關業務主管的課室主管，會變得非常的辛苦，那他要管的控制幅度變大，這是第一個缺點啦！那這個缺點所連帶的會造成什麼呢，就是這一個體系你在做人員的這個輪調，或者是說人員招募的時候，其實總館的主管是比較沒有人要來做，因為相對的他的責任就比較重，工作負擔也比較大，那跟一個單純的分館主任比起來的話，他要負責的是全館整個系統的事情，所以要找到總館的不管是採編啊、閱覽課啊、負責全館性的這個業務的主管人員其實就會比較困難。(北市圖)

臺南市立圖書館(南市圖)是目前六個直轄市中唯一採行總館區館制的圖書館，由於各區館是屬於區公所管轄，總館和區館間的關係與非直轄市的圖資科、

鄉鎮圖書館間的關係頗為類似。即使南市圖有心改為總分館制，也沒有正式人員可以放在分館。

區政業務非常龐雜，如果是剛好這個區長他沒有這一塊 sense 的話，他不會去專注它，好一點就會說看到圖書館三個字，啊你就去找市圖，再好一點，啊有些事實上他就不是很支持的一個情況之下，當然不容易去推，我們推會比較辛苦，可是這時候我也不太可能一天到晚去跟市長講說：「市長，某區的區長不聽話，我不可能這樣。」(南市圖)

區館制之後，圖書館屬於公所的一個……它也不算是二級機關……就是它一個單位。所以公所放的都是臨時人員跟約僱，然後他就是人文課代管，如果說這公所組織比較大就是人文課，它組織沒有那麼大叫民政人文課，然後那個課長他本身要做文化的工作，他頂多下面可能就是一個書記，那書記可能去管理圖書館，可是他大部分時間是在公所做，然後他還要做公所的事情，然後那些館員呢其實幾乎都是找我們了，因為公所管不了他們那麼多。(南市圖)

所以我要收回來我最大的困難在這裡，我都沒一個主任級的在那地方，完全沒有。即使當初未合併升格前，臺南市的分館也都是臨時人員。(南市圖)

二、須建立擘劃圖書館事業發展的能力和機制

策略規劃是一個機構確認其未來目標與努力方向的程序，是企業界經常運用的一種管理工具。近年來，策略規劃也逐漸被公共部門所採用(Dubicki, 2011)。如同其他商業機構或公共部門一般，在這政治、經濟、社會、科技快速變動的時代，有效的策略規劃對於公共圖書館的長期發展至關重要。

目前在直轄市立圖書館中的北市圖和南市圖已經訂定了策略規劃，其中以北市圖最積極訂定與推動策略規劃，在民國 93 年、98 年、104 年分別訂定「2005-2010 策略計畫」、「2011-2015 策略計畫」、「2016-2020 策略計畫」。至於其他圖書館則仍在策略規劃的起草雛形階段。高市圖則因為轉型為行政法人，策略性地規劃在轉型一年後，再行制訂發展目標及規劃中長程發展政策。

本館於 106 年 9 月 1 日轉型為行政法人，依高雄市立圖書館設置自治條例之規定：「每年應訂定年度營運計畫，提經董事會通過後，報請監督機關備查。」故本館 106、107 年已分別規劃年度營運計畫，108 年正著手研議中。另發展目標及計劃部分，考量本館轉型為行政法人後，各項業務初期尚在摸索與調整中，故規劃俟本館轉型一年後，再行制訂發展目標及計劃中長程發展政策。(高市圖)

在圖書館諮詢委員會方面，北市圖、新北市圖都已成立圖書館諮詢委員會，惟都以館長作為主席，未以教育局、文化局，甚至市府層級的主管做為主席，圖書館重要政策、服務及活動等，主要是透過市府舉辦的區政會議報告與宣達。

市政府每月舉辦區政會議，本館可進行圖書館重要政策、服務及活動報告，各分館主任

會參加各區公所辦理之區務會議。(新北市圖)

南市圖的公共圖書館發展委員會以市長為召集人、高市圖董事會則以文化局長為董事長。

三、須強化服務品質管理制度

Rowley (2005)指出，品質管理(Quality Management)係指對圖書館產品、服務或其他產出之品質有所貢獻的一切程序、行動、評量，品質管理包含兩部分：1. 評量與改善品質的程序；2. 設定目標與監督進展的績效指標。而 ISO9000、全面品質管理(Total Quality Management, TQM)則為品質管理的重要機制。

申請 ISO 9000 認證作業及輔導建立標準系統在直轄市立圖書館館長的訪談，或是專家學者座談會中，都有較多人士持保留態度。即使如北市圖曾經通過 ISO 9000 認證，但近來已經未進行外部稽核了。

ISO 要不要做，我是有不大一樣的看法，就是說我們圖書館是注重在我們跟讀者之間，他來利用圖書館的這一部分，怎麼利用？所以你如果要做，要著重在這個品質上的績效，而不是形式上。臺中圖書館以前就為了做 ISO 歡天呼地，幾十個人全部都去做那個書報表，就印來一大堆，我說那有什麼用，你給我一個標章，我又不是企業，企業標章出來我還去買你的，圖書館你有沒有 ISO 我也不一定，你服務好不好是我直接感受的啊！
(薛茂松)

尤其標準系統，喔可怕可怕，那個標準系統不能夠，必要的時候你才要嘛！ (莊芳榮)

北市圖做 ISO 認證有它的歷史背景，館員也會對 ISO 這樣的品質管理制度有所抱怨。維持他的精神，但沒有嚴格要求一定要去找外部機構來稽核。但是整個品質文件的這個系統跟制度我們還是維持，我們還是都有按照這個原先的制度在執行，每年還是會進行兩次的內部稽核。作 ISO 認證是非常繁瑣的，光是從建立文件開始可能就要忙一年多以上。倒不如說是用標準的作業文件來取代 ISO 的制度認證。(北市圖)

儘管對申請 ISO 認證作業及輔導建立標準系統的爭議較大，但迄今唯一一間導入 ISO9000 認證的臺北市立圖書館也表示將品質管理程序文件化，制定品質手冊、程序書、工作手冊等品質管理系統文件，對於人員流動率高的公共圖書館來說有極大的功效。

前尤其大家都知道說臺北市立圖書館它的服務量大，所以相對的它的館員流動率也很高，所以我們每一年都在訓練新人，每一年都在招募新血，甚至有多是所謂的短期的職務代理人，那怎麼樣讓這些人最快的時間進入到這個機構，了解說你要負責的什麼樣業務該怎麼做，其實這些品質文件就發揮了很大的功效。(北市圖)

此外，甫於 2017 年轉型為行政法人的高雄市立圖書館則表示該館透過內部控制機制和外部公正機構認證來確保品質，在內部控制機制方面，包含設立內部

控制規章以利組織控管內部業務標準作業流程及風險管控，並委外聘請公正第三方會計師事務所進行內部稽核；並在每月館務會議依照內部控制項目於會議中提報執行方式與成效，以及各組室訂定「分館平時表現評分項目」於年底進行考核並納入年度評鑑分數計算外。在外部公正機構認證除了辦理年度分館業務評鑑、外聘專家學者至各館實地評鑑外，尚因其因行政法人之身分，受高雄市政府文化局為監督機關，每年辦理績效評鑑檢視本館年度營運成果(潘政儀，2018)。

綜合而言，無論是否採取 ISO 9000 或全面品質管理，更重要的是公共圖書館應訂定服務品質管理制度，以持續提升服務品質。

四、須強化人力資源

圖 7 為 2017 年六都圖書館人力編制，臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市、高雄市等六都圖書館的總人數分別為 394、604、436、392、204、191 人，換算為每千名服務人口的工作人員則為 0.15、0.15、0.20、0.14、0.11、0.07 人，相較於公共圖書館事業發達國家如芬蘭、澳洲、美國，實遠遠落後(請參見第四章第九節)。

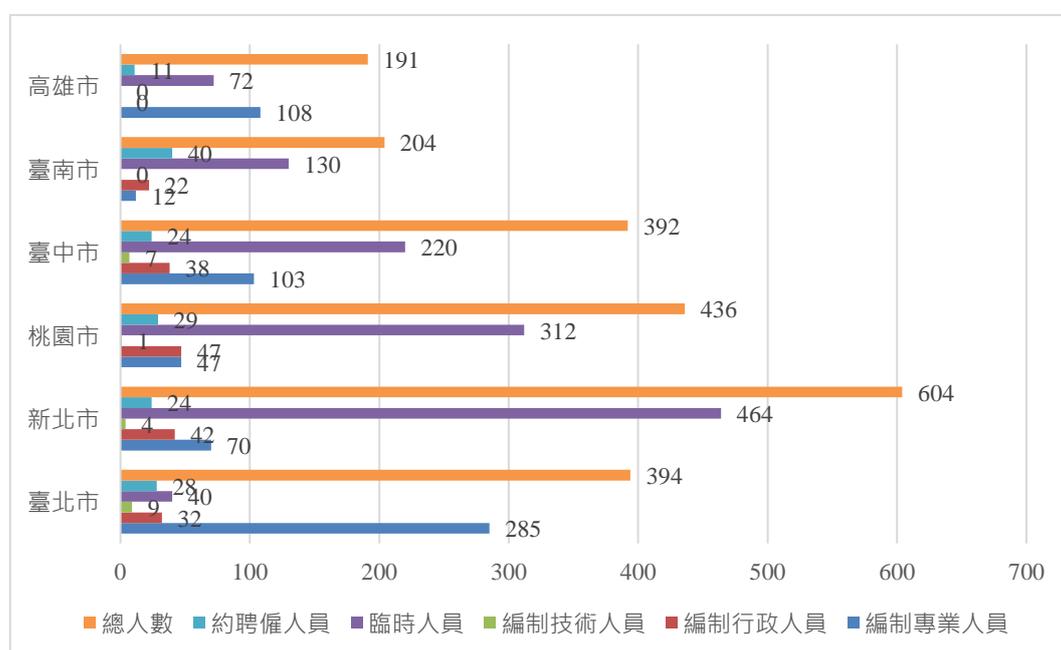


圖 7 2017 年六都圖書館人力編制

資料來源：公共圖書館統計系統 (<https://publibstat.nlpi.edu.tw/>)

如根據《圖書館設立及營運標準》第四條規定，公共圖書館專業人員應佔圖書館工作人員的三分之一(教育部，2016)，則從圖 7 來看，編制專業人員的比例分別為 72.3%、11.6%、10.8%、26.3%、5.9%、56.5%，換言之僅有臺北市和高雄

市的專業人員比例是符合標準規定的。

我們合理的人力在全國比起來，臺南市是墊底的。然後流動率很高。變成區館制之後，他已經就是屬於公所的一個單位。所以公所放的都是臨時人員跟約僱。(南市圖)

北市圖的編制專業人力是直轄市立圖書館中專業人員比例最高的，目前北市圖的一分館一主任亦是其他直轄市立圖書館所欣羨的。以新北市圖而言，在其 103 個分館(含圖書閱覽室和智慧圖書館)中僅有 22 個分館主任。然而，換個角度來說，北市圖的編制專業人力是否都在執行專業館員的職責，亦值得探討(請參見第四章第九節)。

我都沒一個主任級的在地方。(南市圖)

所以我們現在正式人員(編制專業人員)才 70 位，包括 22 個分館主任，還有總館一些主管。(新北市圖)

我們現在主任兼館是常態。(高市圖)

此外，由於公共圖書館的工作量大，人員職等低，導致館員流動率高，這對於提供優質公共圖書館的服務亦是一大挑戰。

主管的職等，包括我們各課的課長，職等都很低，我們沒辦法留住好的人才，那可能人家做個一兩年，他就想要調別的地方去升遷了啊。市府後來成立的比如說什麼新公處、養護公園科，他們的二級職等是比我們高的，二級機關。(中市圖)

我們課長、主任是七職等，職等不高又沒有什麼升遷機會，那他們如果有機會就一定跑大學圖書館，因為大學圖書館相對單純，專業度也比較受肯定。(新北市圖)

你就看到這主管一直在離職，到大學啊、到中央去。職等都很低，可是事實上公圖的業務量是很重的。(南市圖)

專業知能提升是直轄市立圖書館一直著重之處，因為圖書館是成長的有機體必須不斷學習，圖書館也期待透過專業知能教育訓練給予館員學習的養分，並提升館員的專業度和服務的細緻度。

我們服務的是人，我們自己本身也是的提升專業度和服務細緻度，所以會著重在培訓人員的部分。那因為圖書館館員其實薪水都不高，我們對他的期待很高，然後也不容易留住，但是可以給他們一些學習的養分，排很多課程讓他們有所成長，我覺得對他們是有幫助的，所以可能會著重在人的培訓。(中市圖)

以臺北市立圖書館來說，將館員專業的在職訓練分為三部分，第一部分是向臺北市公務人員訓練處提報訓練計畫，讓館員上課，且上課對象還可包含臺北市本身各級學校的圖書館從業人員；第二部分則是鼓勵參加包含中華民國圖書館學會和其他圖書館辦理的研習班、研討會或進修課程；第三部分則是總館各課室根

據業務狀況訂定年度訓練課程，然後再彙整成全年度的館員訓練計畫後，由總館統籌辦理各項館員專業研習課程。此外，也安排出國參訪或至其他單位研習(洪世昌，2018a)。

高雄市立圖書館則指出該館之年度預算均有編列在職訓練年度經費，規劃圖書館相關主題的探討，在職訓練面向包含：網路社群經營技巧、活動現場主持技巧、公務人員應該知道的法律議題、公共關係的經營、由社會秩序維護法來看問題讀者服務、簡單的提案簡報製作技巧等。該館亦提及因應改制行政法人，未來將研議規劃搭配大學開辦圖書資訊專業學分班，控留適當之教育訓練經費挹注，以提高該館館員具備圖書資訊專長人力比例(潘政儀，2018)。

新北市立圖書館透過教育訓練課程，以提升館員專業度，107 年編列了 25 萬元作為館員在職訓練經費。除辦理各館防火管理、工程專業及採購人員之訓練外，因應新媒體發展趨勢，安排館員影音製作、宣傳文案、社群行銷等主題之教育訓練，並積極與國家圖書館、國立公共資訊圖書館等合辦圖書館專業訓練，鼓勵館員參與外部單位之專業訓練。107 年辦理「文書處理暨公文製作及常見公文缺失」、「口說魅力與活動行銷」、「媒體識讀應對」、「新聞稿寫作與議題焦點」、「多啦 A 夢的神奇寶囊職場情緒管理應用」等課程。為測試服務人員教育訓練後之成果，每堂課程結束後，都會發放問卷調查學員的學習情形，並請館員推薦喜好之主題及講師(王錦華，2018)。

五、須強化主題特藏圖書館

所謂特藏或特色館藏(Special Collection)乃是：

特殊收藏或專藏，指某圖書館於普通收藏外，另依其性質與需要，蒐集某一形式或某一時期或某一地區或某一作家或某一主題的資料，成為圖書館特殊的蒐藏，較諸其他圖書館在同一方面的蒐藏更為豐富更為專精，如名人手稿、善本圖書等屬之。為方便此類特殊資料之管理，通常設有專責單位，將其採編、閱覽典藏集中處理，而在流通閱覽上，亦設有較多限制。(呂燕燕，1995)

吳明德(2000)指出特色館藏應是指主題或形式具有特色，蒐集完整而為他館所不能及者，建置特色館藏應是公共圖書館達成資源共享的具體作法之一。Koontz & Gubbin (2010)指出特色館藏的可能包含：原住民資源、地方歷史資源、參考館藏、數位館藏，甚至在特定群體比例較高的社區中的圖書館，例如兒童、退休人員、年輕人、原住民、新住民、或失業人員，應在其館藏和服務中反映這些群體的需求。在本研究中，定義「主題特藏」為「主題具有特色，蒐集完整而為他館所不能及的特色館藏」，排除 Koontz & Gubbin (2010)所說「為顧及特定群

體需求所設置的特色館藏」。

以北市圖而言，基於分工典藏觀念及增進主題服務，參酌現有館藏學科類別、資料類型、服務對象、知識發展或社會議題等因素，並依據讀者需求訂定《臺北市立圖書館發展館藏特色作業說明》，於各分館設定館藏特色主題並擬定圖書資料蒐藏的範圍與深度，以系統性地建立特色館藏，並延伸主題參考諮詢與推廣等工作。截至 2018 年，北市圖共計規劃了 43 種主題館藏特色，其中以中崙分館的漫畫特色館藏為最豐，特色館藏比例為 45.27%(臺北市立圖書館，2018)。

館藏特色……我們是覺得有需要啦！一方面它是能夠達成分工典藏的目標，就不要大家都去典藏一些通俗的、熱門的、流通的書，然後造成你的館藏重疊性非常高，那這是最顯而易見的一個優點。

北投圖書館因為它是一個綠建築，它的館藏特色是搭配設館宗旨而訂為生態保育。那有一些分館則是跟社區條件有關係，比如說永建分館因為在考試院旁邊，它的館藏特色是跟考試銓敘有關。文山分館的館藏特色是茶藝，因為跟文山區的文山包種茶做連結。(北市圖)

新北市圖根據其《新北市立圖書館發展館藏特色作業說明》建立各區行政館館藏特色專區，目前有 31 個分館建立有主題特色館藏，主題包含鐵道文化、海洋生態、茶文化、礦物學、新住民文化等。新北市圖考量各分館館藏空間不一，部分較小的閱覽室並無多餘空間設置特色館藏區，並無必要所有分館皆建立主題特色館藏，較可行的辦法是以行政區館設置特色館藏，較小的閱覽室可配合較大的分館，以完善特色館藏的資源。除政策指定特色外，各分館得依據地區特性、讀者需求及新北市圖館藏發展政策，提出訂定館藏特色的申請，經館藏特色發展輔導小組審議、報請館長核定後，始得確立新設主題(王錦華，2018)。

高雄大東藝術中心是國內直轄市中經營良好、頗具主題特藏的公共圖書館之一。高雄市大東藝術圖書館之特色館藏為「建築」及「藝術」，典藏建築與設計等相關書籍，並與高雄市建築師公會合作，篩選過濾專業建築類圖書，不定期辦理相關講座，深根藝術教育，推展藝術知識普及(潘政儀，2018)。

就實際情況來說，多數直轄市與縣市公共圖書館的主題特藏建立並不算成功。地方特色或社區需求應是建立主題特藏的前提，然而當地方特色不甚明顯時，鄉鎮圖書館或直轄市分館大多只是在圖書分類法中選一或幾類當作主題特藏，如此一來所謂主題特藏僅有少數幾個書架；再加上這些主題特藏未能與當地居民的需求結合，導致使用率偏低。因此，若從主題特藏的角度來看，必須思考當地人文、歷史、產業的特色，實在不必要要求每一個鄉鎮圖書館或直轄市分館都需要建立自己的主題特藏。就如吳明德(2000)也對特色館藏能否為該館讀者所感到興趣與

否提出疑問。

我們的館藏特色所占全體館藏的比例全館平均大概是百分之三。那當然有一些特色館它的比例就高很多，像中崙分館它的館藏特色是漫畫，……，它根本就是一個專門的圖書館，所以它的館藏特色比例就高達四成以上。(北市圖)

本館除總館外，計有 58 個分館依據『社區特性』、『民眾、民意代表或民間團體建議』或『分工典藏』的因素而設立特色館藏，並以設立專室或規劃專區的方式服務民眾。依據 106 年統計結果，各館特色館藏平均約佔該館館藏 2.5%。(高市圖)

其實因為不符合當地的地方上面的社區的這些民眾的需求，所以你無論推廣，需求不在那裡民眾就不會一直使用，所以我覺得建立主題特色分館的這個補助項目要能夠結合地方的這個特色。(林珊如)

剛剛珊如老師在講地方特色是真的，像新北市的文山，還有坪林，他們把那個地方的茶葉作為地方特色，然後蒐集相關的茶書，這個是真的有必要。但是其他的區館我有去看過，把根本毫無相關的就把十大類裡面去選一個類給它，這個沒有意義。(薛茂松)

吳明德(2000)建議對公共圖書館而言，蒐集地方文獻本為重要任務之一，且是他館不易或無意蒐集的資料，可自然成為具有意義的特色。本研究中，專家學者也建議應該加入地方文獻做為公共圖書館的主題特藏。

日本圖書館學會它是把地方文獻列為《圖書館法》的第八條，第一條裡面第八項，就地方文獻。(薛茂松)

談到這個地方文獻，我覺得應該藉這個機會把它加上去。(莊芳榮)

從國外經驗來看，無論是西雅圖、洛杉磯、舊金山、香港、新加坡都是以中央圖書館(總館)或大型的區域圖書館做為建置主題特藏的核心，僅在部分因人口結構等因素的分館建置相應的主題特藏，較無遍地開花的情形。

建立主題特藏圖書館，除了要蒐集完整而為他館所不能及之外，更需要安排活動推廣主題特色，方能達成建置主題特藏的目的。新加坡公共圖書館在其三個主題特藏圖書館中就規劃與主題特藏一致的展覽、活動、表演。北市圖亦鼓勵分館發展與主題特藏相應的推廣活動。

舉例來說我們有一個分館的館藏特色是運動，我們就會在特殊的時機跟場合下去發揮它的特色，例如說臺北去年辦世大運，那我們這一個分館就會去配合世大運籌委會來辦一些比如說優秀運動員的展覽，或是說跟世大運有關的運動項目的圖書展覽，讓民眾在觀賞世大運時也能夠接觸這方面的圖書的資訊。(北市圖)

六、須塑造圖書館識別形象、打造圖書館品牌

企業識別(Corporate Identity, CI)乃是指企業品牌的實體表現，通常包含標誌

(包括標準字和標準圖形)和一系列配套設計。企業識別系統(Corporate Identity System, CIS)即是指導和管理相關設計使用的指引，以保持品牌形象的視覺連續性與穩定性。一般如標識、標準色、字體、頁面布局等都屬於企業識別的一環("Corporate Identity," n.d.)。

直轄市立圖書館中的新北市立圖書館、高雄市立圖書館等都已建立總館標識、標準色，甚至標準字體等。新北市立圖書館於民國 100 年(2011 年)訂定了「新北市立圖書館 CIS 形象視覺規範」，並將其運用於官網、服務背心、硬體設備、活動宣傳海報、文宣品、公告、行動書車車體、行動書房書櫃、年度行事曆卡片等，如圖 8 所示。

CIS 形象視覺	吉祥物 Bookmark & Bookribbon
	
<p>館內指標樣式 (中文華康中圓體；英文 Myriad Pro)</p>	<p>室外指標樣式 (中文粗隸體；英文粗隸體)</p>
	

圖 8 新北市立圖書館企業識別

資料來源：新北市立圖書館提供

高雄市立圖書館則指出，針對形象識別應用，除官網識別和粉絲專頁識別以 LOGO 和標準色碼延伸發展外，另在製作文宣品或影音等資料也會套上 LOGO，以供外界辨識。此外，針對特定服務，高雄市立圖書館亦會製作該服務識別，供民眾至總分館或於線上使用該服務時，能快速辨識。

至於臺北市立圖書館，早期雖然有建置包含館銜 LOGO、標準色、制服在內的 CIS，但是後來除了館銜 LOGO 之外便沒有貫徹執行了。在臺北市民對臺北市立圖書館頗為熟悉的情形下，該館並不認為透過 CIS 可以提升市民對該館的認同度。

臺北市立圖書館是很早以前有建置一套，有館銜 logo、標準色，甚至是制服都有，但是後來……坦白講就沒有再繼續下去了。唯一有留的還只剩下館銜 logo 這樣子。(北市圖)

我倒是覺得說 CIS 可能對服務品質的這個幫助並不是那麼的直接，那尤其在臺北市來看的話，其實我們大部分的讀者都對北市圖有一定程度的知曉的啊！所以會不會因為說你有這個 CIS 的標誌更加認同或更加了解個機構，我覺得並沒有那麼的直接啦。(北市圖)

至於臺中市立圖書館(中市圖)，目前已經在標準字、標準色、工作服等方面有一定的規範，但仍希望能建構完整的形象識別系統。

中市圖目前包括標準字、標準色、工作服、文宣等通通有一個規範。但是我們是希望未來可以建構一個更完整的 VIS 或 CIS 形象識別系統。(中市圖)

臺南市立圖書館則因為新總館興建而正在進行企業識別系統的規劃；然而由於目前臺南市仍屬於總館區館制，未來不確定是否會將企業識別系統推廣到區圖書館。

有在進行，是因為我們的新總館，其實我們之前完全沒有考慮到要去做這個企業識別的系統，那未來新總館就會，我們也編了預算，然後希望市府可以支持，就算不支持，我們也會從業務費去處理，所以算這是進行中。那至於會不會把這個系統會推廣到區圖書館？其實這個部分我現在還沒有把握會不會這樣做，因為畢竟我現在是總館區館制(南市圖)

第三章 縣市公共圖書館總館—分館體系建置

本章首先闡述世界重要國家公共圖書館的營運體系，繼而分析我國縣市公共圖書館營運現況及問題。

第一節 世界重要國家公共圖書館營運體系案例

本節闡述美國、芬蘭、中國大陸等國家的公共圖書館營運體系。

一、美國

美國的公共圖書館受聯邦政府、州政府、地方政府的相關立法所管轄。從美國公共圖書館一開始發展，其法律基礎便是在州的層級。美國最早與公共圖書館有關的立法乃是 1956 年的《圖書館服務法案 (Library Services Act)》，奠定聯邦政府補助公共圖書館的法律基礎，該法案言明根據各州農村居民比例給予資助，各州需要有配合款，並要求在經費分配前便必須擬定經費運用計畫，這項要求促使各州必須在州和地方層級指定支持公共圖書館的計畫和行動。1962 年的《圖書館服務與建設法案(Library Services and Construction Act)》進一步擴及非農村地區，並在各州提供配合款的前提下給予補助，用以興建或改造公共圖書館 (Prentice, 2011, pp.25-26)。

1996 年完成立法的《博物館與圖書館服務法案(Museum and Library Services Act)》可謂近 20 年來對美國公共圖書館影響最深遠的法律，更是聯邦經費挹注圖書館示範計畫的主要法源(Prentice, 2011)。該法案整合了《圖書館服務與科技法案(Library Services and Technology Act)》與《博物館服務法案(Museum Services Act)》(張瀚文，2012)，合併了「博物館服務局(Institute of Museum Services)」和「圖書館計畫辦公室(Library Program Office)」成為眾所皆知的「美國博物館與圖書館服務局(Institute of Museum and Library Services, IMLS)」(Prentice, 2011)。IMLS 的願景是「形塑一個博物館和圖書館共同合作以改變民眾生活與社區的國家」，使命為「藉由補助、研究和政策發展，提升、支持與賦權予美國博物館、圖書館和相關機構」。IMLS 的策略目標則有：(一) 倡導透過博物館與圖書館實踐終身學習；(二) 建立博物館與圖書館的能量；(三) 提升公眾透過博物館與圖書館取用知識、想法、網路的便利性；(四) 支持博物館與圖書館取得優越成果 (IMLS, n.d.)。IMLS 對公共圖書館的補助方向包含：圖書與資訊科學的教育和訓練、新興科技、研究和示範計畫、圖書館館藏和資源的保存或數位化、展現圖書館和博物館合作的示範性計畫(Prentice, 2011, p.26)。

除了前述立法外，美國聯邦政府和公共圖書館在政策層面上並沒有太大互動。各州可自由制定標準和最佳實務。這些標準和最佳實務通常係由州圖書館(state library)所提出並成為各州的法律或法典。表現上看來，這些標準和最佳實務規範了公共圖書館的業務和服務，因為涉及到州層級給予公共圖書館的經費支援，然而由於來自州政府的經費僅占公共圖書館總經費的一小部分(2008 年僅佔 8.7%；來自聯邦政府的經費更只佔 0.4%)，因此州政府的規範對各公共圖書館而言不見得具備強制力。

美國 FCFS (Federal State Cooperative for Public Library Data)在一份報告裡述及美國 50 州和哥倫比亞特區公共圖書館的法律結構和組織，FCFS 對公共圖書館的定義如下 (Owens & Kindel, 1996, p. 1)：

公共圖書館是依據州法律或法規所創設，為社區(community)、地區(district)、區域(region)的居民提供服務。公共圖書館是至少具備下列條件的實體：(1) 有組織的印刷和非印刷式館藏(library materials)；(2) 支薪的員工(paid staff)，提供符合使用者在資訊、文化、休閒、教育等方面需求的館藏和服務；(3) 既定的開館服務時間(schedule)；(4) 支持館藏、員工、開館時間的設施(facilities)。

FCFS 明確認識到根據允許其創建和規範其在每個州內的活動的法律基礎來界定公共圖書館的重要性。美國各州的公共圖書館結構和組織大致可分為幾種 (Owens & Kindel, 1996, pp. 8-9)：

- (一) 由區域圖書館(regional library)提供大部分的圖書館服務，這些州大多數的圖書館歸類於多重管轄(multi-jurisdictional)的公共圖書館。阿拉巴馬、喬治亞、北卡羅萊納、維吉尼亞等州屬於這類。
- (二) 主要從郡層級(county level)提供圖書館服務，包含路易斯安那、馬里蘭、南卡羅來納、田納西等州。
- (三) 主要從市層級(municipal level)的公共圖書館和聯盟圖書館(association library)提供圖書館服務，包含，包含紐澤西、新罕布夏、緬因州等。
- (四) 主要從市層級的公共圖書館(鮮少有聯盟圖書館)提供圖書館服務，包含加州、愛荷華、堪薩斯、奧克拉荷馬等州。
- (五) 混合多種不同的方法提供圖書館服務，包含紐約、阿拉斯加、德州、威斯康辛等。

以下藉由美國一些州說明美國公共圖書館結構和組織的多元性與複雜性。

(一) 阿拉巴馬州

阿拉巴馬公共圖書館的法源依據是阿拉巴馬法典 11-90-1 以下(et. Seq.)。阿拉巴馬行政法典 r.520-2-2 定義了下列類別的公共圖書館(Owens & Kindel, 1996, p.13)：

1. 市級圖書館(Municipal)：圖書館由董事會運作，該董事會由五位市政府指派的董事(trustee)組成，並由市政府給予圖書館經費。
2. 郡級圖書館(County)：圖書館由董事會運作，該董事會由五位郡政府指派的董事(trustee)組成，並由郡政府給予圖書館經費。
3. 市-郡圖書館(City-County)：圖書館由董事會運作，該董事會由相關地方政府同意指派的五位董事組成，並由相關地方政府共同給予圖書館經費。
4. 地區圖書館(District)：服務特定課稅區(taxing district)的公共圖書館。該等圖書館必須由立法行動授權，且經過該地區居民多數表決通過。董事會也是由選舉產生，以符合立法行動的條款。這些圖書館的經費來源是財產稅(property tax)。
5. 公共圖書館系統(Public Library System)：由公共圖書館組成的組織，在書面協議的框架下提供圖書館服務。該等系統可能與未有圖書館服務的郡或市簽約。系統可能以區域圖書館系統(Regional Library Systems)或合作圖書館網絡(Cooperative Library Networks)的形式存在。系統由五到十五位成員圖書館/地方政府指派的董事組成董事會。系統由州和地方撥款資助。

除了前述類型的圖書館外，學校圖書館可以在課後時間服務社區，亦可由非營利機構來經營公共圖書館。

(二) 加州

加州公共圖書館的法源依據是加州教育法典 18010 以下(et. Seq.)和加州政府法典 26150 和 61000 以下。加州公共圖書館可分為以下類型 (Owens & Kindel, 1996, pp.14-15)：

1. 市級圖書館(Municipal)：圖書館由董事會運作，該董事會由五位市政府指派的董事組成，並由市政府給予圖書館經費。
2. 郡級免費圖書館(County Free Libraries)：圖書館由郡監事會 (county board of supervisors)成立和營運，由郡政府給予圖書館經費。

3. 聯合學區圖書館(Library District in Union High School and Unified School Districts)：由該學區經由選舉人請願、公民投票通過後成立。由該地區董事會依照職權管理。圖書館經費來源是特別財產稅(property tax)。
4. 地區圖書館 (Library Districts)：由一或多個郡由合格選民請願成立。有三到五位董事組成的董事會管理。圖書館經費來源是特別財產稅(property tax)。
5. 在非法人的村鎮的地區圖書館(Library Districts in Unincorporated Towns and Villages)：由選舉人請願、公民投票通過後成立，由五位經選舉產生之董事組成董事會，圖書館經費來源是特別財產稅(property tax)。
6. 合作公共圖書館系統(Cooperative Public Library System)：為會員圖書館提供區域性服務，經由簽署合作協議後成立。系統由會員館指派的代表組成董事會，系統經費由會員依協議載明之公式分攤。
7. 沙斯塔郡區域圖書館設施和服務委員會(Shasta County Regional Library Facilities and Services Commission)：該委員會是由特別立法產生，為了替沙斯塔郡提供圖書館服務。董事會由七位董事組成，由郡、市、郡教育董事會指派。圖書館經費來源是特別財產稅(property tax)。

除了前述類型的圖書館外，社區服務地區可提供圖書館服務，且圖書館可成立聯合權力機構(joint powers agencies)以共同建設圖書館設施。

(三) 紐澤西州

紐澤西州的公共圖書館根據紐澤西州修訂法規的標題 18A 和 40 授權，可以在紐澤西州創建以下類型的圖書館(Owens & Kindel, 1996, pp.28-29)：

1. 市級免費公共圖書館(Municipal Free Free Libraries)：經公民投票批准後，這些圖書館可以在市鎮建立。由市政府執行長任命的七至九名成員管理，包括執行長、官守議員和當地學校負責人之一。它們由一般地方用途稅提供經費。
2. 郡級免費圖書館(County Free Libraries)：這些圖書館可由郡管理機構在選民請願和公民投票批准時建立。它們由郡管理機構任命的五或七個成員委員會管理。他們透過專門的目的稅來徵稅。
3. 聯合圖書館(Joint Libraries)：這些圖書館可在選民批准後由兩個或多個市鎮和/或鄉鎮組成。它們由董事會管理，董事會由每個市政府的執行長

CEO、官守議員，和每個參與政府的學校當地主管任命的三名成員組成。經費由會員繳納的一般地方用途稅提供。

4. 區域圖書館(Regional Libraries): 這些圖書館的創建可以透過兩個或多個郡的管理機構來共同決議。它們由參與郡指定的董事會管理，經費通過參與郡徵收的特別財產稅以及與市政府的合約提供。
5. 協會圖書館(Association Libraries)：這些圖書館可以由非營利性機構創建，通常是藉由遺囑或遺贈而成立。它們按照創建時制定的規定進行管理，並可以獲得公共和私人經費。
6. 本地合作圖書館(Local Library Cooperatives)：這些圖書館可以由兩個或多個現有圖書館根據合約成立，並作為非營利性機構。它們由董事會管理，董事會的組成在合約中規定。經費通過國家撥款和會員捐款提供。
7. 區域合作圖書館(Regional Library Cooperatives)：這些合作圖書館由州立圖書館館長在經州教育委員會批准後成立。最多可以成立七個區域。它們由成員圖書館選定的執行委員會管理。由州撥款作為運作經費。

二、芬蘭

芬蘭可謂全球公共圖書館事業發展最為先進的國家之一，在國家層級有圖書館相關立法，並提供國家層級的政策做為行政、資金等方面的綱領。芬蘭的公共圖書館是由地方政府所負責，而國家層級的政策乃是做為一組目標，公共圖書館可利用它們最佳的方法達成這些目標。

芬蘭最早的《圖書館法》(Library Act)在 1928 年頒布，其後歷經幾次修訂。最近的二次修訂分別在 1998 年 (Library Act, 904/1998)(Koontz & Gubbin, 2010) 和 2016 年(Public Libraries Act, 1492/2016)(Ministry of Education and Culture, 2016)。以 1998 年和 2016 年的這兩份法案，雖稱為《圖書館法》，但內容乃是針對公共圖書館，因此在 2016 年的修訂將其正名為《公共圖書館法》，使之名實相符。

茲摘錄芬蘭《公共圖書館法》(1492/2016)的重點如下(Ministry of Education and Culture, 2016)：

- (一) 教育和文化部(Ministry of Education and Culture)負責訂定與執行全國公共圖書館政策。
- (二) 地方當局，即市政當局，負責籌劃公共圖書館的運作。他們可以獨立籌劃公共圖書館的運作、與其他城市合作，或以其他方式運作。

- (三) 經地方當局同意，教育和文化部可以指定公共圖書館分別執行國家發展責任、區域發展責任，以及特殊任務。
- (四) 地方當局應評鑑公共圖書館的運作。執行全國性評鑑和參與國際評鑑的工作由教育和文化部負責，由教育與文化部偕同地區國家行政機構 (Regional State Administrative Agencies) 負責進行評鑑。地方當局有義務參加評鑑。
- (五) 公共圖書館應有足夠數量的圖書資訊服務培訓合格人員和其他工作人員。除非職位性質另有要求，否則具有專業職位的工作人員應具有適當的高等教育學位。市級圖書館服務的館長應具有適當的碩士學位、領導技能，並熟練圖書館的職責和運作。

2016 年的《公共圖書館法》中提到了國家發展責任和區域發展責任，並謂教育和文化部在經過地方當局同意後可以指派公共圖書館承擔這些責任。然而在《公共圖書館法》裡並未明述這些責任，在 1998 年的《圖書館法》則透過圖書館施行細則 (Library Decree) 說明。由於無法尋得 2016 年《公共圖書館法》的施行細則，故以下採取 1998 年版本的施行細則說明。

(一) 公共圖書館的中央圖書館 (central library of public libraries)

即《公共圖書館法》(1492/2016) 中提到負責國家發展責任的圖書館，是由赫爾辛基市立圖書館擔任。根據 Library Decree (1078/1998) 中指出，中央圖書館的任務為 (Koontz & Gubbin, 2010, pp. 126-127)：

1. 作為國家級館際互借中心；
2. 促進公共圖書館之間以及公共和科學圖書館之間的合作；
3. 制定籌劃圖書資訊服務所需的共同方法和手段；
4. 履行主管部門指派的其他職責。

(二) 省級圖書館 (Provincial Library)

這個省級圖書館相當於負責區域發展責任的圖書館。芬蘭共分為 19 個區域 (Region)，另外在 2010 年則成立六個 Regional State Administrative Agencies，加上 Åland 做為第七個 Region，部分取代了原來省的概念。以赫爾辛基市圖書館為中心，芬蘭在全國形成 20 個區域圖書館中心 (或稱省圖書館)。區域圖書館中心是由被指派的公共圖書館所負責維運，由國家給予經費資助。在《圖書館法》施

行細則的規範下，區域圖書館中心支援該區域內公共圖書館的資訊和館際互借服務。省級圖書館的任務為：

1. 支持所負責區域的公共圖書館資訊和館際互借服務；
2. 開發與其自身業務範圍有關的資訊服務；
3. 在業務範圍內提供經過訓練的工作人員；
4. 履行主管部門指定的其他職責。

(三) 國家省辦公室 (State Provincial Office)

國家省辦公室負責業務如下：

1. 與主管部門合作，關注和促進民眾所需的圖書資訊服務，並評估服務的
可及性和品質；
2. 促進區域、國家以及國際層級與圖書資訊和服務領域有關的發展計畫；
3. 執行主管部門指定的其他職責。

在芬蘭《公共圖書館法》裡規定，地方當局，即市政當局，負責籌劃公共圖書館的運作。

總結來看，芬蘭各城市的公共圖書館還是走總分館制，但也可以和其他城市合作。另外，全國以赫爾辛基市圖書館為公共圖書館中心圖書館，再搭配區域圖書館協調區域內的公共圖書館發展。

三、中國大陸

中國大陸由於幅員廣闊、各地經濟發展條件不一，因而產生多種不同的公共圖書館管理體制，且皆以總分館體制名之。

學界一直是認為所謂的總分館，它不是看最終的效果，是看它整個機制的運作。他們認為，只有像臺北市、新北市這樣的，包括西方的很多城市，都是人、財、物都統一的這種才叫總分館制。(葛薈)

上海圖書館也好，包括一些比較發達的省會城市，其實起步的都在兩千年前後，……當時的那個總分館可能更多的就是說我的效果，最終的效果能達到……通借，其實我們常規意義上通借可能還做不到，但是通還，包括讀者的統一認證、統一採編，這個是可以做到的。那，這是我們可能更重視在實際操作當中最終的給到讀者的一個方便程度，而不去追求體制上面人、財、物的分配上面的，不糾結這一塊。那麼，如果學界認同這種方式的話，其實我們總分館就起步很早，對吧。(葛薈)

表 5 中國大陸公共圖書館總分館體制類型

類型	管理方式	範例模式
鬆散型 (協議加盟)	多元投入、協同管理	上海市中心圖書館體系 北京市公共圖書館服務體系
集約型	多級投入、集中管理	蘇州圖書館總分館體系 嘉興市城鄉一體化總分館體系
統一型 (直屬管理型)	單一投入、統一管理	佛山禪城區聯合圖書館體系 信陽市平橋區總分館體系
多元型	多層投入、合作管理	南京金陵圖書館總分館體系 深圳圖書館之城體系

資料來源：周萍(2015)。我國公共圖書館總分館建設模式研究(未出版之碩士論文)。南京大學，南京市。

表 5 所示為中國大陸公共圖書館總分館體制類型，說明如下(周萍，2015)：

- (一) 鬆散型(協議加盟)：係指不改變總館與分館間的行政隸屬、人事、財政關係，藉由圖書館間協議組成聯盟，建立以資源共享為中心的模式，達成業務合作、資源共享。此種模式在大陸經濟較發達地區採行，如上海市中心圖書館體系、北京市公共圖書館服務體系。
- (二) 集約型：所謂集約，是指在最充分利用一切資源的基礎上，更集中合理地運用現代管理與技術，充分發揮人力資源的積極效應，以提高工作效益和效率的一種形式。在大陸經濟發展潛力較大的地方採行，如蘇州圖書館總分館體系、嘉興市城鄉一體化總分館體系。
- (三) 統一型(直屬管理型)：此種類型即為在臺灣六都實施之總分館體制，由總館統一管理及調配人事、財政、圖書資源設備。在大陸經濟發展相對落後的地區施行，如：佛山禪城區聯合圖書館體系、信陽市平橋區總分館體系。
- (四) 多元型：按照大陸的市、縣(區)一級，縣(區)、村(街道、社區)一級，兩層四級的方式綜合性地構建總分館模式，在每個層級的內部，有集約型和統一型的總分館模式。在大陸經濟較為發達、人口較大、區域範圍較大且發展不平衡的地區採行，如：南京金陵圖書館總分館體系、深圳圖書館之城體系。

第二節 臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題

本節根據訪談及座談會的紀錄，將縣市公共圖書館營運現況及問題歸納為以下十點闡述。此外，縣市公共圖書館必須強化其服務品質管理制度，因與直轄市立圖書館情況雷同，不再贅述。

一、縣市政府文化教育局處對鄉鎮圖書館僅有輔導權

因為《地方制度法》(總統府，2016)的緣故，除新竹市、嘉義市外，絕大多數鄉鎮圖書館附屬在鄉鎮市公所下，縣市文化教育局處圖資料對鄉鎮圖書館僅有輔導權而無實質管轄權。儘管如此，圖資料仍勉力透過教育訓練等方式指導與輔導鄉鎮圖書館編目、購書、核銷、通閱、排架、計畫書撰寫等，甚至有些圖資料還會幫助鄉鎮圖書館進行營運規劃、舉辦推廣活動等。

然後從事教育訓練的一個……怎麼樣去提計畫，會做一個館員的教育訓練課程，然後平常的時候我們都會下鄉去輔導他們怎麼樣去編目、怎麼樣去購書、怎麼樣做通閱，通，然後接著就是到了年底怎麼樣去……其實有關於那個核銷……我們都還要開了一個課程。
(臺東縣)

還有你們要推廣的目標、怎麼樣做法，或者他們沒有辦法做的，我們還要下鄉去幫他們去執行他們這個計畫、經費、怎麼樣去推廣服務、閱讀閱讀，怎麼樣去做一個營運指導、書架排架啦，或者是連那個清潔都還要去督導他們，所以我們對他們通常就是做這樣的一個指導跟輔導的一個角色。(臺東縣)

雖然沒有管轄關係，但由於縣市的位階較鄉鎮高，因此多數鄉鎮圖書館仍會遵從縣市文化教育局處圖資料的督導與指導；但也有些鄉鎮圖書館的配合程度較差。

因為我們是縣級的，所以多多少少他們(鄉鎮圖書館)還有一個說位階，縣府要來督導了，還會配合，有的館是連理都不會理的，例如，我們去 OOO，我們在那邊等了半天，沒有人開門，打電話給科長、鄉長、秘書，「有啊我們現在在辦活動，忙完了就過去了。」
(臺東縣)

我覺得跟政治不一定全然有關係，如果鄉長對閱讀的喜好程度不高、把施政重心放在別的地方，他跟我文化處圖資料的關係就會薄弱。(屏東縣)

為了提高圖資料對鄉鎮圖書館輔導的有效性，受訪的圖資料咸認必須讓圖資料掌握「資源(胡蘿蔔)」與「考核(棍子)」的雙重機制：

- (一) 資源(胡蘿蔔)：如圖資料掌握一定的資源，根據公共圖書館的考核成績等因素分配資源，使鄉鎮圖書館得以進行空間改造、館藏充實、閱讀推廣等業務。例如花蓮縣運用花東地區發展條例給予所屬鄉鎮圖書館進行環境改善、設備補助、館藏充實；基隆市、雲林縣、屏東縣等許多縣市

則運用文化教育局處的統籌經費補助鄉鎮圖書館購置圖書。

花蓮文化局在花東地區發展條例下，跟國發會、教育部爭取了一筆經費，……扣掉了文化局自己的一小部分，剩下的全部都是用在三鄉鎮……新書採購、設備案、環境改善。透過這個資源的分配，其實那個總館、分館的那個氛圍……體系，感覺上就已經出來了。(花蓮縣)

文化局這邊會統籌編列各館有一樣的經費(購書)；但是各區所就會依照區長他的重視程度，他有可能會自己有自編經費。(基隆市)

我們依各館前一年度本預算做補助款分配比例補助購書，自 108 年起會採取比例補助方式。(宜蘭縣)

苗栗縣政府逐年編列預算補助各鄉鎮市公所圖書館辦理幸福苗栗閱讀書香活動，另外也搭配鄉鎮市公所配合款編列充實圖書館藏經費。此外，也統籌辦理館員知能講座與績優館觀摩。(苗栗縣)

(二) 考核(棍子)：持續根據「全國公共圖書館評鑑及績優圖書館獎勵實施計畫」(國家圖書館，2013a)中所訂定的「公共圖書館評鑑項目」，定期對轄內公共圖書館進行評鑑。評鑑結果對大眾公布，除引發大眾對圖書館的關注外，可惕勵鄉鎮圖書館持續改善。值得一提的是，臺東縣政府進行年度全縣市評鑑時，將鄉鎮圖書館的表現納入評鑑指標，給予一定的比重，並根據評鑑結果給予鄉鎮補助款。

剛剛(臺東縣政府文化處)處長講的那一點，用百分之五這樣子的績效去管控這個(鄉鎮圖書館)，我覺得這是一個方式。(花蓮縣)

我們會定期評鑑，評鑑之後縣府會有補助辦法，績效好的會補助買書、下鄉活動會落點落得比較多。然後可是它(鄉鎮圖書館)同時必須要回饋，就是說今年可能補助鄉鎮圖書館五萬元好了，可是鄉鎮圖書館要配合拿自己的錢再多做一場活動。(屏東縣)

此外，亦有圖資科科長建議也應提高縣市政府文化教育局處圖資科的位階到「局處」等級，因為文化、教育的性質和圖書館事業不盡相同，縣市圖書館的發展常會受到文化教育局處首長施政重點的影響。如果有圖書專門「局處」整體擘劃，並能以同位階方式與文化教育局處跨局處協調，應有助於全縣市圖書館的發展。

縣的文化局的處長如果重視這個圖書館的話，縣級圖書館就會起來，……，所以我覺得今天如果要去提升公共圖書館，就是從根本上把它提升跟文化局是平等的。(花蓮縣)

基隆市、新竹市、嘉義市這三個城市的情形方面，新竹市與嘉義市已是總分館領導關係；基隆市則與其他縣市雷同，區圖書館管轄權屬於區公所，基隆市文化局圖資科對區圖書館僅有輔導權。

在新竹市方面，並未在分館設置分館主任，而是在圖資科指派專人負責各分館業務，辦公地點主要在圖資科；分館則由臨時人員、安定人員處理日常開閉館、借還書等業務。活動辦理主要由圖資科統籌規劃。值得一提的是，分館館舍仍屬區公所財產，由文化局與區公所簽訂無償借用契約，分館人員、館藏購置經費、設備採購維護以及營運費用全部由文化局負責。由於新竹市已經是總分館體系，因此有統一的館藏發展政策、作業標準與服務規範。

新竹市公共圖書館所有分館皆隸屬文化局圖資科管轄，已是總分館領導關係，由科長綜理所有館及同仁業務，所有運作體系與協調管理擬定相關政策及活動皆由圖資科統整實施。無設置分館主任，圖資科有專門承辦人負責各分館業務。(新竹市)

至於基隆市，區圖書館係由區公所維運，但因為區長是市長指派，以行政體系來說各區與文化局直屬於基隆市政府，因此相較於鄉鎮市是民選首長，區公所與文化局的配合相對來說是比較好的。只是各區資源有限，很多事項是由文化局統籌處理，例如閱讀推廣活動的辦理。在購書經費方面，由文化局統籌編列各區館一樣的經費，各區區長會依照其對圖書館的重視程度，額外再編列購書經費。在作業標準與服務規範方面除了休館日之外基本上都是一致的。

區公所的圖書館由區公所自己維運，可是很多事項是文化局這邊統籌在做，比如說像買書就是文化局這邊統一做，然後再分到他們各館去。在推動政策上，區公所的配合相對來說是比較好的，因為我們畢竟都直屬於市政府，所以只要文化局這邊要推的政策，市長也認同的情況下，他們是都願意配合做。(基隆市)

文化局這邊會統籌編列各館一樣的購書經費，但是各區公所就會依照區長的重視程度可能會有自編經費。(基隆市)

活動辦理基本上是文化局統籌，文化局利用既有經費去辦活動的時候，會去散落在各區，讓各區有機會辦，可是那也不必然在館內，因為基隆市的館它比較小，所以它有的會選在可能各區公所或里民會堂這樣子的地方去辦。(基隆市)

二、地方政府對公共圖書館重視程度不一、鄉鎮圖書館位階太低

《地方制度法》(總統府，2016)第 18、19 條分別規定，直轄市與縣市之自治事項包含：組織及行政管理、財政、社會服務、教育文化及體育、勞工行政、都市計畫及營建、經濟服務、水利、衛生及環境保護、交通及觀光、公共安全、事業之經營及管理。第 20 條則規定鄉鎮市之自治事項包含：組織及行政管理、財政、社會服務、教育文化及體育、環境衛生、營建交通及觀光、公共安全、事業之經營及管理。其中的直轄市及縣市之教育文化及體育事項有：學前教育、各級學校教育及社會教育之興辦及管理；藝文活動；體育活動；文化資產保存；禮儀民俗及文獻；社會教育、體育與文化機構之設置、營運及管理。鄉鎮市之教

育文化及體育事項則有：社會教育之興辦及管理；藝文活動；體育活動；禮儀民俗及文獻；社會教育、體育與文化機構之設置、營運及管理。易言之，圖書館在《地方制度法》的地方自治事項中僅在「社會教育、體育與文化機構」中聊備一格，仰賴鄉鎮區長對圖書館的重視程度來決定其對鄉鎮圖書館的挹注。實務上，鄉鎮圖書館組織架構上劃歸鄉鎮區公所人文課、民政課、社教課或社會課兼辦，經常只編制正職或約僱人員一人，或是由公所承辦兼辦，而流通館員多為臨時人員，薪資來源甚至由其他單位業務費勻支，經費拮据、人員流動率高。

但是我們對他們沒有一個管理權，他們還是授予鄉鎮長的一個管理權，所以我們沒有辦法去主導他，所以就要看各鄉鎮首長他們怎麼去重視度了，就像我們處長說的，鄉鎮長如果重視圖書館，那鄉鎮他們對這個的話就會很積極的要進館、借閱、用這樣的一個公共資源這樣。(臺東縣)

像彰化市立圖書館、員林市立圖書館、溪湖鎮立圖書館，因為地方首長的重視與推動，圖書館整體的營運績效就會大幅成長。(彰化縣)

有鑑於此，有專家學者提到應該在《地方制度法》或是各鄉鎮公所的自治條例中將圖書館定位。例如在宜蘭縣壯圍鄉便在其組織自治條例暨編製表中明訂圖書館為鄉公所所屬機關(壯圍鄉公所，2015)。

因為《地方制度法》……沒有圖書館，只有教育文化，所以為什麼各鄉鎮他會重視所謂的地方文化館、所謂的文化資產，……，地方鄉鎮長的職權，它有這一條，它當然比較重視，因為你要來跟我考核啊！但是圖書館沒有明文規定，它只是在他們勉強放在教育裡面。(薛茂松)

與此類似地，公共圖書館同道建議能提升鄉鎮圖書館的位階，變成鄉鎮公所的一個課，這樣子才能提升地方政府對圖書館的重視，在行政上亦有專門來負責圖書館的事務。

把鄉鎮圖書館的人力組織編制提升，變成是一個課，像他們有民政課什麼的，把它變成一個圖書館課，專門一個課來管理，那他底下一定要有兩名的人員，那這樣子他才能夠專心，現在他們通常都是兼辦，他沒有辦法去管理你這個次要的一些業務，他都是民政當然是以民政為主。(花蓮縣)

文化部在訂的《文化基本法》，它裡面就有規定說，各鄉鎮必須設專責的文化單位，或者專責的人員。(花蓮縣)

三、《圖書館法》、《圖書館設立及營運標準》的效力有待提升

雖然我國在民國 90 年發布《圖書館法》(民國 104 年修正)(總統府，2015)、民國 105 年發布《圖書館設立及營運標準》(教育部，2016)，然而二者的效力仍有待檢驗，例如在《圖書館設立及營運標準》中明訂依縣市立圖書館人口總數設

相當數量的專職工作人員，然而現在許多直轄市和縣市立圖書館的專職工作人員是不足的。究其原因，《圖書館設立及營運標準》僅是一個標準而不是辦法或法規。

就像現在那個《圖書館設立及營運標準》裡面，縣級的一定要有十五個人的編制，不要講別人，我自己的就沒有。(花蓮縣)

像我們的營運基準(營運標準)就是有跟沒有很像，然後像我已經用營運基準、《圖書館法》去簽都不會過。因為對他們來說，沒有照著這個走好像也還好。對，所以那個時候我就覺得……只是我們臺灣可能……大家沒有共同的想法這樣子。(屏東縣)

很明顯就寫一個基準(標準)啊，不是一個辦法或規定，也就是說沒有落入法規，也很難去管用人力，大家只是說喔一個參考。但是縣市的考量就是說，預算的資源有限，那你這個人力能撐得過就撐得過，他不會給你足額的，我們直轄市也一樣。(中市圖)

此外，在論及鄉鎮圖書館位階時，有專家學者便言明《圖書館法》中雖明訂「公立圖書館之館長、主任或管理員，應由專業人員擔任」，然而現況是鄉鎮圖書館的館長之職稱多為管理員，且多非專業人員。

《圖書館法》裡給人家的職等低，你就只有給一個管理員啊！那照銓敘部的那個所謂的職等編制，他是有一級單位、二級單位、三級單位，那一個職等就科長，七到九，然後到縣市的，也許是地方的變成三到五，他有這樣的一個。那其實我們都給他全部都是叫館長，那你就按《地方制度法》，有的可以七到九，有的五到七。(薛茂松)

另一方面，則有圖資科科長會善用《圖書館法》和《圖書館設立及營運標準》，向上級機關請求資源，然而這可能是在上級機關重視圖書館的前提下才會有用。

運用那個《圖書館法》，因為它有一些說縣府應該得編一些經費，幫助去推廣圖書館事業，我們是用那裡去編在我們的簽辦的計畫預算上面，所以一直走來都是這樣，我很多業務都是依照《圖書館法》去簽的。(苗栗縣)

四、缺乏擘劃全縣市圖書館事業發展的能力和機制

絕大多數的圖資科並未對全縣市圖書館事業發展進行策略規劃，即使有，也是在縣市長的施政藍圖或市政白皮書中加上片面的圖書館發展規劃。

針對圖書館的部分只有在那種市政白皮書有，就是比如說文化局的中長程計畫，然後可能會有一個小小的區塊是圖書資訊科的計畫這樣子，很完整的其實並沒有。所以它都大概可能就是幾條目標這樣子而已。(基隆市)

我還沒去想到這裡。……。我還沒有急著說要去產生所謂的中長程計畫，那是因為有不確定性的關係，再來的話，我那個不是沒做出來，還是一直有一個概念在跟著走。(雲林縣)

應該理論上就是要一個中程、長期，然後三年、五年、十年，我沒有做這個。(屏東縣)

雖然大部分的圖資科認為訂定策略規劃有其必要性，但因為圖書館是在教育文化局處之下，策略規劃勢必會受縣市長、教育文化局處的影響，且現況是因為業務繁忙、瑣碎，常常是從不斷的業務中帶出圖書館的發展，而不是先想好發展再去實踐。

現在比較像是一直在被業務追著跑，所以有點像是做了之後，才發現意外做了我們應該要發展的某一些目標，然後可能才衍伸去做別的，可是就有點像是用業務去帶我們想要做的事情，比較不是說先洗好要做什麼，然後才去做。(基隆市)

另一方面，大多數縣市圖書館並未成立圖書館諮詢委員會，或是如臺南市所成立的公共圖書館發展委員會。由於圖書館諮詢委員會或公共圖書館發展委員會可以為圖書館目標、行動方案等長期規劃提供建言，且藉由來自縣市政府相關局處的諮詢委員可與地方政府機構維持良好關係，確保在地方的政府規劃中有圖書館的一席之地；委員會中的專家學者、地方人士亦能為圖書館的服務提供建議、加強圖書館與社區的連結，因此建議縣市圖資科應成立圖書館諮詢委員會或公共圖書館發展委員會，協助擘劃全縣市的圖書館事業發展。

在問及縣市圖資科長有關成立公共圖書館發展委員會的議題時，儘管大家認為可以臺南市公共圖書館發展委員會的範例為借鏡，但也提到由市長擔任主任委員或召集人的困難度較高，畢竟每位市長對公共圖書館的重視程度不一，但是由教育文化局處首長擔任主任委員或召集人的可能性較大，尤其像高雄市立圖書館的董事會便是由文化局長擔任董事長。

在基隆這邊我想應該是文化局局長。(基隆市)

市長當主席，那就比較麻煩，可能會由文化局當主席。(新竹縣)

究其原因，主要是目前並無相關法規要求各直轄市、各縣市成立圖書館諮詢委員會或公共圖書館發展委員會，如果能比照交通部「直轄市、縣(市)道路交通安全會報設置要點」(交通部，1999)、文化部「公共藝術設置辦法」(文化部，2015)、或是「行政院及所屬各機關資訊安全管理要點」(行政院，1999)，便有法源依據要求各直轄市、各縣市成立相關委員會。例如基於「直轄市、縣(市)道路交通安全會報設置要點」，高雄市便據以訂定「高雄市政府道路交通安全督導會報設置要點」(高雄市政府，2014)。

剛剛委員會的一個架構，因為其實之前我是搞資訊的，……，他會把資安的一個首長、縣長把他拉上來，那這個這類上其實是很好的一個，就是說讓機關首長會重視這個事情，重視圖書館這個事情。(金門縣)

我覺得這個是可以參考那個文化部公共藝術設置辦法，就是說你有什麼樣子的工作內

容，然後你們要成立一個什麼樣子的委員會，那個委員會上面就是召集人一定是縣長，副召集人像那個公共藝術副召集人，就是文化局的那個局長，然後各個領域的人數等等……，他就是把委員的專業都訂出來。(臺東縣)

五、未能全面實施通借通還

一卡通和通借通還是與民眾借還書方便性最直接相關的項目，也是公共圖書館認為對民眾最有感的補助項目。目前臺北市、新北市、桃園市、基隆市、新竹市、宜蘭縣、花蓮縣等縣市都已實施通借通還服務。苗栗縣則只有在縣立圖書館和部分鄉鎮圖書館間實施。然而，之所以目前仍有部分縣市仍未全面實施通借通還，最主要的因素還是財政、人力、館藏建置平衡性等因素。

我們沒有。我們就是有類似的館際，所謂的館際合作，可是我們沒有通借通還，是因為一方面是鄉鎮人力不夠，根本沒有辦法去挑書，我覺得這對圖書館的同仁真的是很重的一個負擔，我們也沒有交通車，也沒有這個預算去編。(苗栗縣)

像三灣、南庄等，他們都願意挑，挑了就比如說經過我們，然後再送到別的鄉鎮這樣，就是他……尤其是對縣圖啦！就是鄉鎮對縣圖，他們願意，鄉鎮對鄉鎮就沒有了。……然後鄉鎮願意送到我們這邊來，他就托他們的交通，或者他們本身有同仁在苗栗的會願意說過來。……還有人力的部分喔，從架上去找書。(苗栗縣)

比如說像通還的部分就算是由文化局全額來支付經費，目前我們十三鄉鎮市的圖書館也是只有八個鄉鎮願意來配合。(新竹縣)

彰化縣跨館借閱服務是採宅配服務方式，民眾可以上網申請宅配寄送縣立圖書館及 26 鄉鎮圖書館的圖書，由館員協助找書、下架、打包，再交給物流公司宅配，依使用者付費原則，由需求者負擔運費。(彰化縣)

縣圖以自有的書車及司機負責運送島內通借通還圖書，並利用本島與離島間的交通船運送離島之通借通還圖書。(澎湖縣)

部分尚未實施通借通還的縣市，則覺得若要實施通借通還，會優先從預約書和新書實施。

我是覺得預約書會比較好，然後從新書展示的先來。(苗栗縣)

在館藏建置的平衡性方面，不同的縣市情況不同，例如苗栗縣有些鄉鎮圖書館的館藏不遜於縣立圖書館，若實施通借通還，則可能會有許多借書的請求是針對這些鄉鎮圖書館，在人力不足的情況下，這些館對通借通還就有抗拒。屏東則是另一種情形，因為縣立圖書館的館藏遠較鄉鎮圖書館豐富，大部分的通借通還是針對縣立圖書館，因此只要縣立圖書館有足夠的資源即可。

我們(縣立圖書館)書買很多，但鄉鎮的書不會輸我們。就是有些鄉鎮已經十幾萬的書在，我們是二十幾萬，所以算是蠻平均的。所以他們找書，跟我們找書，兩個館員都對這個

有意見。(苗栗縣)

通閱通還影響比較大的，是我們屏東縣政府文化處。因為我們的書最多、最新。……，那是一種雞生蛋、蛋生雞的問題，通閱通還比較強的幾個鄉，講實在話，是他們用在圖書館的錢比較多，錢多、館藏好，它就會常被通閱通還啦。那這種館基本上制度就會比較健全。

六、館員數量少、流動率高、素質不一

許多鄉鎮圖書館的館員僅有少數幾人，且並非圖書資訊學背景，往往是臨時人員；管理員可能是由鄉鎮公所或區公所的民政課或社政課課長兼辦。

我們有十三個鄉鎮，那幾乎一半以上的鄉鎮的這個館員都是一人館員，好一點的是管理員，普通一點的是臨時人員，然後這一些人還要接一些例如鄉鎮調解委員的任務，……，大家有爭議的時候到圖書館去調解。(臺東縣)

各區區館的管理員是由社政科的科長兼辦，然後會有一個科員兼辦，可是那個科員他可能還有好多業務，他不是只有圖書館的業務。(基隆市)

由於地方政府對圖書館的重視程度不一，常會發生將非圖書館專業的人員配置在圖書館，或者將表現很好的圖書館管理員或館員調任到其他單位。

他們會把表現不好的或者是有意問題的放在圖書館。(臺東縣)

像我們 OO 鄉本來那個館長很年輕，也衝得很好，可是他最近被調去清潔隊，當清潔隊長兼辦圖書館這樣子，他要去管清潔隊二十幾的人，然後管全鄉的垃圾回收，然後搞了老半天還要回來圖書館看情況怎麼樣，就兼、兼、兼了大概這一兩個月，他就被調去他們認為他去管清潔隊比管圖書館更重要，結果這麼好的一個圖書館界培養的人才一下被去管垃圾，就是管垃圾跟回收這一塊，那這也不是我們人力可以去阻擋或什麼。(南投縣)

除了館員數量少、素質不一之外，館員流動率高也影響鄉鎮圖書館的經驗傳承，間接加重圖資科對鄉鎮圖書館館員的教育訓練負擔。

像我從去年到現在為止才一年多的時間，館長就已經換了四位，有退休、有被調離，……，也就是說人員一直都沒有很穩定，經驗無法傳承這一塊，其實我發現這個對圖書館未來發展就是一個很大的問題。人員一直都不穩定，可能有很多內外原因啦。(南投縣)

七、未有一致性的作業標準、服務規範

全縣市圖書館一致性的作業標準和服務規範有助於確保全縣市圖書館的技術服務與讀者服務的品質，讀者也不至於在縣市內不同圖書館因為感受到不同的服務準則而感到困惑。

然而，以現況來說，由於受限於《地方制度法》，縣市圖資科僅能提供作業

標準和服務規範給鄉鎮圖書館參考，無法強行一致。

像圖書館借閱辦法，之前是第一個苗栗縣公共圖書館借閱辦法，可是後來有《地方制度法》以後，我們的法治跟政風就叫我們說，我們訂他們只能做範本，所以就變成各鄉鎮會有自己再加一套。 (苗栗縣)

這些什麼通借通還、作業手冊，其實我們都有，我們也都會提供給鄉鎮參考。但是那個也只是參考，我們沒辦法去幫他訂，就是我們跟他沒有任何權屬關係。他們自己修完要送他們的鄉長，合格之後送代表會，然後才可以發布。我們沒有那個權責幫他訂，頂多只能給他一點建議，然後我們把我們的範本給他看。……還有就是有那個鄉鎮就是說他甚至連開館時間都跟《圖書館法》(設立及營運標準)的規定有互相抵觸的，那我們也就是把《圖書館法》整條給他，就是說這一條你不行，請他再透過這樣去修正它，然後要公布。 (花蓮縣)

儘管如此，部分縣市也勉力推動公共圖書館的通用服務制度。例如澎湖縣便實施一致的圖書流通政策。

本縣各公共圖書館的借閱冊數、借閱期限、續借等相關規定一致。 (澎湖縣)

此外，若干縣市在作業標準和服務規範上並未有正式、完整的相關手冊和指引，這是未來需要繼續改善之處。

比較沒有正式訂出來的服務指引，比較多可能是針對特定工作有類似 SOP 的說明，就是操作步驟，……但是，沒有特別去編作業手冊。 (基隆市)

權威控制，這我一定有。那服務項目跟通閱通還這個是有的，可是我沒有印一本作業手冊，只有幾張 paper，因為其實我們的還蠻簡單的。 (屏東縣)

八、館藏發展整合性有待提升

公共圖書館應讓讀者平等取用多樣化資源，以滿足讀者在教育、資訊、休閒、個人發展的需求，因此，發展多元、平衡的館藏是公共圖書館的首要任務之一。館藏發展的相關議題包含訂定館藏發展計畫、選擇與採訪多元館藏、採購與編目、館藏維護及淘汰等(Koontz & Gubbin, 2010)。本節茲就目前臺灣縣市公共圖書館在館藏發展政策、館藏選擇與工具、館藏採購、館藏編目的現況及問題加以論述。

(一) 館藏發展政策

每一個「公共圖書館系統(public library system)」都需要有一份書面的館藏發展政策，以確保全系統能有齊一性的圖書館館藏維護和發展方法 (Koontz & Gubbin, 2010, pp.68-69)。若將每一個縣市內的縣級圖書館和鄉鎮圖書館視為一個公共圖書館「系統」，則此「系統」亦應提升其全系統館藏發展的整合性。

包含苗栗縣、雲林縣等縣級圖書館多訂定有其本身的館藏發展政策，以《雲林縣政府文化處圖書館館藏發展政策》來說，便包含有前言、本館簡介、館藏概況、館藏特色、館藏選擇(館藏範圍及不納入館藏的資料、選擇原則、各類型館藏的選擇、選書工具)、館藏徵集(經費來源與分配、採訪程序與途徑、受贈原則、館際合作、寄存)、館藏評鑑與維護(館藏質與量的評鑑、館藏維護與盤點、連續性出版品保存原則、罕用書庫的設立、館藏淘汰)、預期目標、館藏發展政策的制定與修正等九大部分，堪稱完整(雲林縣政府文化處，2017)。至於各鄉鎮圖書館方面，多由縣市圖資料給予範本參考，常因館員更替等因素未能根據鄉鎮需求持續維護館藏發展政策，是需要改進之處。

館藏發展跟選書機制啦這些，還有淘汰的部份都有，……所以那一段時間在寫這個的時候，我有拿那個國圖的(館藏)發展政策給大家參考。……也就是說所以基本上縣立圖書館定，然後鄉鎮圖書館就根據這個為範本。(苗栗縣)

我們不會給他(鄉鎮圖書館)選書的方向，但是我們給他範例，我會給他我們的做法或是說其他地方的做法。所以我們的主要的還是在於輔導，提供一些我們所能夠協助的地方讓他們參考這樣。(雲林縣)

我們文化局有館藏發展政策，就放在網站上，他們可以下載，但是各鄉鎮我知道他們會自己制定自己的，所以是沒有一致的。我們沒有對他們的館藏發展政策給建議。(新竹縣)

104年曾初步擬定館藏發展政策，但自105年金山及南寮分館由文化局統一管理後，並無再更新館藏發展政策，無法符合現況和未來需求。(新竹市)

(二) 館藏選擇與工具

根據國家圖書館發布之《106年臺灣圖書出版現況及其趨勢分析》，臺灣在民國106年共出版40,401種新書(國家圖書館，2018)。面對如此繁多的資源，館員們需要一些館藏選擇的工具。Koontz & Gubbin (2010)建議可運用以下館藏選擇工具：書目；獲獎者名單、推薦書單或核心館藏建議；列出特定主題領域的期刊出版物的目錄；評論；出版商的目錄、傳單和公告；書展。

在《雲林縣政府文化處圖書館館藏發展政策》中則提及參考全國新書資訊月刊—得獎好書書單；書商出版目錄、網路書店或出版社網站之新書及得獎資訊；報刊出版消息及書評；圖書館專業選書資訊及專業協會所推薦者；讀者推薦(雲林縣政府文化處，2017)。

國內臺北市、新北市等採取總分館制的圖書館，已由總館負責規劃及執行選書、購書及編目的作業。國外如西雅圖公共圖書館亦是由總館統一進行選書及採

購作業。

我們圖書館是由總館採訪編目課集中規劃及執行相關選書、購書及編目作業，再依各館館藏特色，將書籍分配至各分館。(新北市圖)

Selection and acquisition are managed centrally and are conducted at the Central Library.
(The Seattle Public Library)

目前仍有許多縣市是由鄉鎮圖書館負責選書(和採購)，書籍的來源往往是得標廠商提供的書單，良莠不齊，且主導權是在得標廠商。此外，也有縣市提到因為鄉鎮的購書經費較少，未達公開招標門檻，可以直接向縣級圖書館的購書得標廠商索取縣級圖書館的書單做為參考。

我們今年某廠商得標，它就會去收集書單，收集書單之後其實他會提供書單，他現在是提供 excel 表單讓我們去勾選嘛。(臺南市)

其實我們自己(圖資科)有書單，都是自己使用中啦，對鄉鎮我們目前是都沒有提供，除非他跟我們要，但是……這個需求還真的沒有人提出來過耶。因為他們的經費不多，我們會建議他們找我們的得標廠商(新竹縣)。

目前是有讓各區館自己挑書，但是當然會變成像老師剛才講的，由得標廠商每個月提供新書單給他們。

在鄉鎮圖書館專業及人力不足的情況下，若能有一套系統載有相當數量的出版書單，提供鄉鎮圖書館線上選書及編製採購書單，相信對減輕鄉鎮圖書館的負擔有莫大幫助。

線上選書對我們來講蠻重要的，因為其實館他們就一直在採購，可能有些館它可能就只採購他熟悉的，或是他認為民眾借閱高的，可是因為公共圖書館它可能必須類別要多元。(南投縣)

我覺得有系統一定是有他的好處在，一方面是我們現在仰賴書商提供的書單，也不能確定是不是夠完整，或者是說書商有用他自己的考量去提供那個書單，那如果說有一個它第三方提供的書單，然後又幫助他們判別，比如說得獎書或什麼的，可能對他們來說會比較方便。(基隆市)

對於線上選書系統，苗栗縣政府教育處圖資科協助縣內中小學圖書館進行圖書採購的案例頗值得參考。以苗栗縣的案例來說，得標廠商必須建置一套線上選書系統，裡面的書單包含來自國家圖書館、北市圖、國語日報、文化部等機構的新書資訊和優選書單，提供中小學圖書館挑書。雖然苗栗縣的做法讓得標廠商仍有部分主導權，但是達到了由圖資科提供部分書單和館員線上選書的機制。

那國中小圖書館的買書，我就是用統一平台去買，參考文化部的招標辦法，統一發包。然後發包的須知裡面，就請廠商要提供最近三年的書，至少幾千冊以上，給學校上線去挑書。書單有包括國家圖書館推薦(全國新書資訊月刊)的出版的書，然後還有北市圖跟

國語日報他們優選的書，還有文化部青少年優選的書。(苗栗縣)

有圖書館也指出，線上選書的機制看來與區域資源中心選書的概念很類似，後者是由國家圖書館提供書單給各區域資源中心勾選，因此可將區域資源中心選書的概念套用到各縣市線上選書。

其實現在那個區域資源中心就是用這套模式啦！就是國圖他會提供書單給我們，然後我們來勾選。(花蓮縣)

因為我們也是參考那國圖的選書書目，再針對自己館裡面已經有的，然後網路上的暢銷排行榜等等……根據這個然後我們成立的一個選書小組去參考。那各鄉鎮館他們也會甄選，他們也會徵詢我們……所以他們要購買什麼書的話，我們也依據他們的需求幫他們檢視一下，然後他們再去購書這樣子，自行再去採購這樣。(花蓮縣)

這好像有牽涉到剛剛老師的……線上選書什麼的。我覺得如果說我們(補助款)統一購書的話那沒有問題啊，其實我們就是把書單給鄉鎮圖書館，那鄉鎮圖書館他們先做一個先期的圈選，然後我們再做確認，他們是不是符合我們的特色館藏這些的，然後去做一個採購，這些都是可以做到的啦，對。(新竹縣)

(三) 館藏採購

國內臺北市、新北市等採取總分館制的圖書館，已由總館負責規劃及執行選書、購書及編目的作業；其他縣市則由鄉鎮館自行採購及編目。有些採取「折扣標」的縣市，會在招標規範中寫明得標後各鄉鎮圖書館可依照同樣的折扣購買，因為已經是最低折扣了，鄉鎮的財主單位會比較願意讓圖書館直接套用，然而也不是所有的財主單位都願意；採「最有利標」的縣市，則鄉鎮的財主單位會認為鄉鎮應該還可以談到更有利的情況，往往就比較不願意讓圖書館套用。

我們圖書館是由總館採訪編目課集中規劃及執行相關選書、購書及編目作業，再依各館館藏特色，將書籍分配至各分館。(新北市)

鄉鎮圖書館自己買書，因為那個是他們的財產、他們的經費。(雲林縣)

在現有體制上面，我們沒有辦法，因為他鄉鎮長都是遴選的，地方自治啊，……買書他們都有自己的廠商。有些就允許同仁上共同供應契約那些去買，不會干涉。(苗栗縣)

那大家都低價搶標這樣……他們那個已經搶到標的那個廠商常常跟你講說這個書我沒有欸。(南投縣)

(四) 館藏編目

目前大多數公共圖書館都是採取委外編目，儘管如此，由於委外編目的品質不一，公共圖書館還必須花時間檢核委外編目的成果。問及各縣級圖書館統一編目的可能性，大多數縣級圖書館都認為有其困難性，人力是最大的問題，目前縣

級圖書館的編目人員都很少，光處理本身的編目品質就要耗費很多精力，如果在編制人力上無法增加，將造成縣級圖書館極大的壓力。

我們光是處理我們自己文化局這個編目這一塊，就已經……因為要幫廠商有一些問題，一直在解決一直在解決，已經在努力、在改，如果十三個鄉鎮所有的館要全部由我們這個採購再來同時是編目的話，其實會有很……我們其實不是錢的問題，就是說我就算委託出去給廠商編，他也是有很多問題，我這邊還是……因為我們並沒有什麼採編組的一個編制。……如果編目的人力上面可以支援的話，基本上我覺得南投用統一的採購跟編目是有辦法做的。(南投縣)

值得參考的是上海市中心圖書館的運作機制，由於上海市中心圖書館係採用「聯盟制」運作，館藏雖然由各分館採購，但利用聯合編目的機制建立聯合目錄，由上海圖書館負責書目資料的建立，通過編目教育訓練的分館可以初步建檔後由上海圖書館審核，其他分館則只能建立自己的館藏段。目前國內有部分縣市有類似做法，惟實際做法尚待進一步調查。

縣內公共圖書館採購的圖書如為縣圖與分館、鄉圖共有的複本，由縣圖先行編目，分館及鄉圖依各館需求修改分類號、館藏地並進行圖書加工。(澎湖縣)

如前所述，臺灣鄉鎮圖書館的館員人數少、流動率高，且許多為臨時人員，缺乏編目方面的訓練，大多在圖書採購時採用委外編目，而委外編目廠商的編目品質便會影響到全縣圖書館自動化系統的書目品質。以圖 9 為例，圖中所顯示的五本「哈利波特 神秘的魔法石」實則為同一種，然而因為書名、作者著錄上的些微差異，導致被區分為五筆不同的書目資料。

至於縣市圖書館，雖然大多亦是採用委外編目，然而採編人員會針對委外編目的結果進行審核，從而確保書目品質。

本局(文學及圖書資訊科)由採編人員提供編目規則予各館承標廠商，以利書目格式統一，同時由本局人員進行 ISO2709 檔案檢視及匯入圖書館自動化系統。贈書編目部分亦是本局人員先做基本檢查才正式轉入系統。(宜蘭縣)

就現況來說，縣市因為地方自治的緣故，購書的經費與財產編列都屬於鄉鎮市的權責，若要統籌由縣市圖書館採購有一定的難度，且縣市圖書館採編人力有限，如比照總分館制的圖書館強行集中採訪編目可能未蒙其利，先受其害。

但若教育部、縣市層級有補助經費給各鄉鎮購書，便可由這方面的購書先行由總館統一集中採購及編目，或許可逐漸讓各鄉鎮圖書館看到由總館統一集中採購及編目的優點。

那筆錢如果是直接給縣政府，由圖資科分配給鄉鎮圖書館。然後鄉鎮圖書館透過線上選書系統去採購，就等於是他們有一部分的買書是透過這個系統，然後還有委外編目。這

樣感覺上是沒有問題。(苗栗縣)

要我們補助給他們那些錢，我們來做採購編目當然是沒有問題啊。只是他們的錢我們沒辦法去控制而已，對。如果是補助款的這個我們直接就是給他書，那當然是OK的。(新竹縣)

1.		哈利波特 .1 神秘的魔法石 作者：羅琳 (Rowling, J.K.) 作 格式：  摘錄：哈利波特 .1 神秘的魔法石 / 複本總數：43
2.		哈利波特：神秘的魔法石 作者：羅琳 (Rowling, J.K.) 作 格式：  摘錄：哈利波特：神秘的魔法石 / 複本總數：3
3.		哈利波特：神秘的魔法石 作者：羅琳 (Rowling, J. K.) 作 格式：  摘錄：哈利波特：神秘的魔法石 / 複本總數：2
4.		哈利波特 .1 神秘的魔法石 作者：羅琳 (Rowling, J.K.) 作 格式：  摘錄：哈利波特 .1 神秘的魔法石 / 複本總數：3
5.		哈利波特-神秘的魔法石 作者：89 彭倩文 譯 格式：  摘錄：哈利波特-神秘的魔法石 /

圖 9 公共圖書館館藏查詢現況 – 以神秘魔法石為例

九、主題特藏圖書館仍不明顯

主題特藏的定義在本研究報告第二章第二節之「五、須強化主題特藏圖書館」已有定義，不再贅述。

目前在非直轄市縣市最為知名的主題特藏圖書館可謂「雲林縣斗六市立繪本圖書館」，該館為全臺第一座專為兒童設計的繪本圖書館，提供質量兼具的繪本

圖書和電子資源。圖書館外部空間結合走廊與戶外景觀；館內則結合了四大主題(傑克與仙豆、安徒生童話-綠野叢林區、格林童話-海底世界區、迪士尼童話-白雲城堡區)，營造豐富有趣的繪本閱讀空間。整體規劃除了滿足讀者的閱讀需求性以及資源取得便利性，更提供讀者更優質繪本創作的圓夢基地及交流平台。近期更透過產學合作繪本創作機制，連結鄰近大學豐沛的創作能力，將學員創作作品數位化提供線上閱覽並連結到國立公共資訊圖書館電子書服務平台，提升創作者能見度。除完整蒐藏中外知名繪本館藏外，透過策展、繪本工作坊、藝文活動推廣，讓臺灣本土繪本創作能接軌國際，遇見生命中的美好。除此之外，館內設置「愛旅行·國際繪本專區」，藉由「愛旅行」帶回精彩的繪本，除擴大民眾參與充實館藏外，也期待藉由這樣的行動能讓每一本書為孩子開啟一扇窗，開拓孩子們的視野，帶動閱讀力量，增加孩子的世界觀(雲林縣公共圖書館，2015)。

雲林縣斗六市立繪本圖書館具有豐富的紙本與電子繪本館藏，使其符合吳明德(2000)所定義之特色館藏，該館更透過產學合作、策展、工作坊、藝文活動，並積極參與國際圖書館界活動，各項作為皆有助於推廣其繪本館藏，值得臺灣公共圖書館界效法。此外，觀察西雅圖、洛杉磯、舊金山、香港、新加坡等公共圖書館的經驗，並非需要普設主題特藏圖書館，建議各縣市可根據地方特色、社區需要等因素審慎挑選一至二個主題，建設主題特藏圖書館。

十、縣市公共圖書館總分館管理技術平臺仍不成熟

科技的急速發展改變了人們使用圖書館的方式和行為，也影響了圖書館的館舍建築與空間配置、技術服務以及讀者服務，圖書館必須善用科技提升服務品質(Crawford & Gorman, 1995)。

「圖書館自動化系統(Library Automation System)」或「整合性圖書館系統(Integrated Library System)」早在 1950 年代後期便逐漸進入圖書館場域，時至今日，圖書館自動化系統是圖書館業務和服務上不可或缺的一環。隨著網際網路和全球資訊網的蓬勃發展，諸如資料庫、電子期刊、電子書等電子化館藏業已與印刷式館藏分庭抗禮(Kochtanek & Matthews, 2002)。

近年來幾項科技的發展，如行動運算(Mobile Computing)、雲端運算(Cloud Computing)、大數據(Big Data)、虛擬實境(Virtual Reality, VR)、物聯網(Internet of Things, IOT)、人工智慧(Artificial Intelligence)，也開始讓圖書館界思索如何適性的採用這些科技。在<NMC Horizon Report: 2017 Library Edition> (Adams Becker, Cummins, Davis, Freeman, Giesinger Hall, Ananthanarayanan, Langley, & Wolfson, 2017)中指出，對學術與研究圖書館而言，大數據和數位化學術研究(Digital

Scholarship Technologies)將是一年內必須採納的科技；圖書館服務平臺(Library Services Platforms, LSP)和網路身分(Online Identity)是 2-3 年內重要的科技發展；至於人工智慧和物聯網則是 4-5 年內重要的科技發展。儘管該報告是針對學術與研究圖書館，然而諸如大數據、圖書館服務平臺(Breeding, 2015)、網路身分、人工智慧、物聯網等亦是公共圖書館應該關注的議題。

綜合而言，前述各種將資訊及通訊科技(Information and Communication Technology, ICT)運用於圖書館場域的軟體服務系統皆可稱為「圖書館資訊系統(Library and Information System, LIS)」(Kochtanek & Matthews, 2002)。基於圖書館資訊系統，本研究將公共圖書館管理技術平臺定義為「以圖書館自動化系統或圖書館服務平臺的資料與功能為核心，整合運用行動運算、雲端運算、大數據等現有或未來之資通訊技術所建置的軟體平臺，藉以達成圖書館內部的知識管理、資訊通達、以及各種技術與讀者服務，並滿足圖書館使用者各種內容及服務上的需求」。

以臺灣公共圖書館的現況觀之，無論是在直轄市或其他縣市，轄內各分館或鄉鎮圖書館皆已與總館或縣市圖資科採用同一套圖書館自動化系統，並已實現讀者一卡通用，為全直轄市或全縣市圖書館的資訊和服務共享奠定良好基礎。

全球資訊網網站看似普遍，但大多數的鄉鎮圖書館並無自己的網站，僅在鄉鎮區公所網站下有簡單的鄉鎮圖書館介紹，即使如屏東縣政府文化處建立了「屏東縣公共圖書館」網頁(圖 10)，也僅是地址、電話、開休館日、簡介、館室介紹等簡單說明，缺乏全縣市公共圖書館服務及活動訊息彙整統合、即時訊息以及與民眾互動的功能；過去幾年已有一些鄉鎮圖書館透過 Facebook 等社群媒體網站與民眾互動並達到不錯的效果，但也有許多鄉鎮圖書館的 Facebook 粉絲專頁經營不善。

除了圖書館自動化系統和圖書館網站之外，管理技術平臺尚應提供全縣公共圖書館館員間訊息傳遞、資訊通達、服務規範等文件存取、全縣市圖書館統計等相關功能，亦可視為全縣公共圖書館館員的知識管理平臺。目前來看，僅有如臺北市等少數公共圖書館建置有此類技術平臺或利用圖書館自動化系統的後臺放置文件讓館員參考。縣市立圖書館和鄉鎮圖書館間溝通跟訊息傳遞的機制，除透過實體的聯席會或教育訓練發放相關作業手冊、並放置在網站上之外，從訊息傳遞和資訊通達的角度來看，大多圖書館館員間的聯繫多是依賴電話、電子郵件或即時通訊軟體(如 Line)來進行。

唯一的平台大概就只有 Line 和 Email 了。(新竹縣)

第四章 縣市圖書館中心運作實施

公共圖書館是城市公共空間的一部分，在城市規劃中是不可或缺的一環。在城市中構築一座兼具設計與功能的公共圖書館總館可做為城市的代表性指標，並可提升市民對城市的認同感，西雅圖公共圖書館總館就是一個極佳的範例 (Fisher, Saxton, Edwards, & Mai, 2007)，不僅在 2007 年被美國建築師學會評為最喜愛的建築之一，也成為西雅圖獨特的城市風景，獲得當地居民和遊客的一致好評。

公共圖書館是提供民眾教育、文化、資訊及休閒的場所。因著科技進步與生活品質提升，民眾運用公共圖書館的樣態已產生很大的變化，除了自習/課業學習、借還書、閱讀書籍/影音資料等傳統的使用方式之外，亦逐漸擴及放鬆、休閒、與友人見面、參加活動等方面，公共圖書館逐漸成為民眾在家庭、工作場所之外的第三場域(余秋芸、柯皓仁，2017)。

近年來，我國許多公共圖書館陸續落成，如：國立公共資訊圖書館、高雄市立圖書館總館、新北市立圖書館總館等，而為了符合民眾的需求及期許，新建的公共圖書館在內部空間與服務的規劃上，多以打造良好閱讀氛圍、符合現代生活美學、綠色生活，以及提供多樣化的館藏、設備與專業服務為努力方向。新建公共圖書館總館反映了大眾對公共圖書館資源的重視，也讓公共圖書館成為城市的新地標。根據余秋芸、柯皓仁(2017)對新北市立圖書館總館的研究指出，新總館的建置有助於提高民眾對公共圖書館的認同感，尤其是公共圖書館做為城市重要公共建設和指標性建築、提高城市文化形象，以及公共圖書館所扮演之社區資訊、文化、教育中心的角色。

由於體認到公共圖書館總館的重要性，繼高雄市立圖書館總館、新北市立圖書館總館之後，其他四都亦陸續啟動新總館建設計畫，2020 年前後，我國將有多座直轄市立圖書館總館陸續動工或落成。

在各直轄市陸續規劃新總館之際，其他縣市政府亦陸續表達興建縣市立圖書館總館的意願，有鑑於此，教育部在「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」中亦將以計畫補助方式，扶助縣市政府進行圖書館建設，強化縣市立公共圖書館空間發展與應用，透過新建新館、擴建舊館、閒置空間或原有館舍空間改造等方式，建立縣市圖書館中心，並期望在公共圖書館基礎建設大幅改善之後，能進行後續公共圖書館體系之輔導與整合相關工作，提供地區民眾更為便捷與豐富的閱讀與學習資源。

然而，究竟何謂縣市「圖書館中心」，實則未有定義。在本研究中，將「圖書館中心」定義如下：

- (一) 採行行政隸屬、人事和財政統一管理的公共圖書館總分館制中的總館，此類圖書館如：西雅圖公共圖書館、臺北市立圖書館。
- (二) 採行聯盟制、集約制之公共圖書館體制中的主要負責館，如上海圖書館、蘇州圖書館。

根據此一定義，並綜合第二章和第三章所述我國直轄市立圖書館和縣市公共圖書館營運現況及問題，提出圖書館中心應負之責，包含(一) 擬定公共圖書館事業發展策略規劃；(二) 成立圖書館事業發展委員會；(三) 統籌規劃分館建置；(四) 規劃與實施一卡通和通借通還服務；(五) 建立一致的作業標準與服務規範；(六) 提升館藏發展的整合性；(七) 規劃主題特藏圖書館；(八) 建立總分館管理技術平臺；(九) 強化人力資源與專業能力；(十) 導入品質管理制度。以下各節分別闡述之。

第一節 擬定公共圖書館事業發展策略規劃

策略規劃是圖書館品質管理的重要環節，目的在實現圖書館高品質的產品和服務。品質管理是一個持續循環的過程，包含：一、進行內外部的組織性分析，包含環境掃描與強弱危機分析(SWOT Analysis)；二、定義圖書館的願景、使命、價值；三、訂定長短期目標，繼而擬定為實踐長短期目標所需的行動方案和資源配置；四、依照行動方案執行一段期間後，必須實施績效評估以控管目標和品質是否達到要求，持續性地修正長短期目標、資源配置及行動方案，提升服務品質(Buchanan, 2010; Poll & Boekhorst, 2007; 柯皓仁，2014)。

一般而言，策略規劃文件中應具備使命陳述、願景陳述、目標、目的、行動計畫等元素，分述如下(Buchanan & Cousins, 2012, p.126; Bryson, 2004; Corral, 2000; Reed, 2016)：

- 一、使命陳述(Mission Statement)：是簡單扼要地總結圖書館存在的目的或理由，以及圖書館在社區中的角色。使命陳述應該是言簡意賅、有目標性的、採取主動語氣，且鼓舞人心的。
- 二、願景陳述(Vision Statement)：描繪圖書館渴望未來達到的境界。願景陳述應避免以陳腐、缺乏價值或意義的方式描述，力求具體、激勵人心，且具有挑戰性。

- 三、 目標(Goals)：用以驅動圖書館前進的中程目標，並做為圖書館實踐願景與使命的藍圖。包含圖書館的發展、前導計畫、改善計畫。目標係由使用與願景陳述衍生而來，必須是具體可實踐的、成果導向、有時間性的、可評量的。
- 四、 目的(Objectives)：目的是特定、可量化、可獲得的近程指標，用以評估組織實踐目標的程度。目的必須是可行動的、可確認的、有時間性的，且有明確和可衡量的成功要件，通常會以階層方式陳述。
- 五、 行動計畫(Action Plans)：行動計畫乃是實踐目標與目的之具體行動，通常會以專案計畫的方式呈現。行動計畫通常是一年期或更短的，在行動計畫中會明訂達成特定目標與目的所需的資源、責任分配、預算與時間規劃。

在一份以圖書館董事會為對象的文件中，Reed (2016)指出在圖書館啟動策略規劃前，應思考：一、策略規劃程序想要獲得的成果(如：擴展使用群、擴展服務項目、導入科技服務)、策略規劃效期(三年期、五年期)、策略規劃擬訂的時程；二、在策略規劃過程中所需要的資源和成本，包含館員參與策略規劃的時間及衍生的服務可能中斷、與社區緊密互動所衍生的費用、出版策略規劃的費用等；三、檢視現有的服務項目與近期成果，有利於檢視前期策略規劃的成果，並可做為策略規劃過程中啟發新構想的基礎；四、董事會、館長、館員在策略規劃過程中的角色與責任分配；五、與社區緊密互動，包含：不同種族、年齡、使用需求的民眾，其他政府與民間機構、圖書館志工。

有鑑於策略規劃對公共圖書館品質管理的重要性，目前包含香港、臺北市、西雅圖等大都會圖書館多訂定有中長程發展計畫，從 SWOT 分析、願景、使命、目標、價值、重點策略、行動方案等方面擘劃公共圖書館發展方向，進一步訂定年度 KPI，並透過每年的實際運作，檢討各目標達成情形，視需要進行滾動式修正。

第二節 成立圖書館事業發展委員會

圖書館董事會 (Board of Trustees)是美國公共圖書館營運上非常重要的一環。董事會制度始自 18 世紀協會圖書館(association library)或訂閱圖書館(subscription library)選擇一些成員來監督圖書館的運作。後來有的地區的公共圖書館和董事會成為地方政府的一份子；其他地區，則是由協會掌握圖書館，並透過和地方政府簽約提供服務；協會圖書館由協會圖書館董事會監督(Prentice, 2011, p. 15)。

董事會的類型可分為行政型董事會和諮詢型董事會二種，行政型董事會負責訂定圖書館政策、內部認可圖書館預算編列、聘用圖書館館長、為圖書館宣傳倡議，美國許多大都會圖書館多屬於此種；諮詢型董事會則主要對前述預算、政策、館長聘用、倡議等提供建議而無實權，主要協助圖書館宣傳服務，提供社區對圖書館的看法與興趣，類似臺灣一些公共圖書館的圖書館諮詢委員會。雖然在董事會制度剛起步時主要是行政型董事會，但現在有逐漸轉為諮詢型董事會的趨勢(Prentice, 2011, p. 17)。然而無論是何種類型的董事會，都肩負著向地方政府表達圖書館利益與立場的責任，以及擔任圖書館向社區發聲的角色。具體而言，董事會的責任如下(Prentice, 2011, p. 19)：

- 一、參與圖書館長期規劃的發展和持續修正；
- 二、檢視館長提報的圖書館政策並做成決定；
- 三、選擇能勝任、符合品質的圖書館館長(負責執行政策與董事會的指示)；
- 四、明瞭圖書館的功能以及能實踐這些功能之館員所應具備的資格；
- 五、確保有效率地執行圖書館業務及明智地使用圖書館預算；
- 六、檢視圖書館目標和行動方案，決定實踐目標和行動方案所需的財務，並向公眾或資助機構提出財務情況；
- 七、與地方政府機構維持良好關係，在地方政府的政策規劃中確保圖書館的重要性和角色。

如第二章第一節所述的美國公共圖書館營運體制，美國各公共圖書館的董事會可以由其地方政府所指派，亦可以經由選舉產生。公共圖書館董事會之組成不應以社會地位為主要考量，還需要考慮董事的領導品質、對公共圖書館重要性的信念、勇於任事，以及能夠嚴肅看待董事的職權。董事會的組成應該考量社區的各方面因素，包含：人口結構、教育程度、種族、文化、以及社區的特定元素(Prentice, 2011, p. 18)。此外，公共圖書館的重點工作亦會影響到董事會成員的選擇，舉例而言香港的公共圖書館諮詢委員會除包含少數政府代表外，大多數成員包括專業人士、學者、社區人士，成員的選擇尚會考量公共圖書館的發展重點，如銀髮或兒童閱讀、文學推廣等。

譬如說幾年前我們特意推廣長者的閱讀，就找了大學裡面，對長者、老年人有一些研究的人作為我們其中的一個委員；...因為也推廣文學，所以要文學的代表。因為今年政府給了我們新的資源，所以我們有在整修兒童圖書館，因此也引進了一些設計的人才。(香港公共圖書館)

董事會一般由 5-7 人組成，但也有由 3 位成員組成的董事會，或是多於 12 位董事，董事會應設有主席(president)、副主席、秘書、會計等職；董事會的組成、職權、運作應有相關章程 (by-law)，並定期開會(Prentice, 2011, p. 23)。

臺灣的公共圖書館因為都隸屬於各級政府，故而不似美國有董事會的制度；然而，諸如臺北市、新北市、臺南市等多設有「圖書館諮詢委員會」，其中臺南市訂定有公共圖書館發展委員會設置要點；而高雄市立圖書館因已行政法人化，因此有相關條例與章程明述董事會的組成。以下茲針對臺南市與高雄市加以說明。

一、臺南市公共圖書館發展委員會

臺南市公共圖書館發展委員會設置要點共分九點，其中第一點說明要點訂定之目的，其後分別陳述委員會的任務、組成、委員任期、會議時間及會議主席與列席人員、開會原則、幕僚作業、經費來源等，羅列重點如下：

- (一) 委員會任務為：推動書香大臺南願景之實現；研議本市公共圖書館制度變革；研議本市公共圖書館發展計畫；審查本市公共圖書館年度工作重點、績效目標及所需資源；研議其他與本市公共圖書館事業發展有關之事項。
- (二) 委員會置委員十五人，召集人由市長擔任，副召集人由文化局局長擔任；其餘委員包含：臺南市政府相關局處長或區長等六人、圖書資訊領域相關專家學者及從業人員七人，由市長聘(派)。
- (三) 委員會置執行秘書一人，由臺南市立圖書館館長擔任，幕僚作業由臺南市立圖書館派員兼辦。
- (四) 委員會每六個月開會一次。
- (五) 所需經費，由市府文化局預算支應。

以南市圖的情形來說，由於當時的賴清德市長十分重視公共圖書館的發展，因此由他擔任召集人，且都是親自主持，儘管壓力很大，但確實有助於公共圖書館的發展。但是這種情形仍會隨著市長的更替而產生許多不確定性。

我們一個公共圖書館發展委員會，召集人就是市長，那以前賴市長在的時候他都親自主持，他是非常掌握狀況的。賴市長非常看重圖書館，像我們的委員裡面當然會有各局處，會有財政處、主計處、人事處，會邀他們就是因為他們是給資源的單位。……那透過圖書館、圖資專家這邊覺得圖書館應該怎麼發展，然後市長就會去裁決就是說啊你要怎麼怎麼去做，那個時候大家提出來的意見市長都很重視。因為他裁示下去，所以後來我在編預算就很好編，因為你財主都在裡面，都聽過了，然後他就覺得欸這個是可以啊，就

去做。(南市圖)

其實這幾年都是透過這個發展委員會在帶著我們去成長啊，就是說我是覺得利用這個機會其實是告訴市長我們在做些什麼。然後也讓財主知道。(南市圖)

二、高雄市立圖書館董事會

高雄市立圖書館係於高雄市立圖書館設置自治條例、高雄市立圖書館組織章程中明訂董事會，茲羅列重點如下：

- (一) 董事會為本館行政審議機制，並由董事長綜理行政協調事務，提供館長專業治理之必要資源與行政協助。
- (二) 董事會，置董事十一人至十五人，由監督機關就政府相關機關代表、圖書資訊界人士，以及民間企業經營、管理或其他相關領域專家遴選聘任之，其中圖書資訊界人士不得少於三分之一。
- (三) 董事會職權包含：
 1. 發展目標及計畫之審議；
 2. 本館經費之籌募及公務補助預算之分配；
 3. 年度營運方針之核定；
 4. 年度營運計畫之審議；
 5. 年度預算、決算及績效目標之審議；
 6. 規章之審議；
 7. 自有財產處分或其設定負擔之審議。但處分不包括不動產；
 8. 本自治條例所定應經董事會決議事項之審議；
 9. 館長、副館長任免之審議；
 10. 其他重大事項之審議。
- (四) 館長由監督機關提請董事會通過後聘任之，任期三年。
- (五) 館長為專任，負責本館營運管理及業務之執行，於職務範圍內，得以館長名義對外行文，並受董事會督導，應列席董事會議備詢及報告。其職掌如下：
 1. 本館年度營運計畫之擬定；

2. 本館年度預算、績效目標之擬訂及決算報告之提出；
3. 本館業務之執行與監督；
4. 本館其他業務計畫之核定。

由於我國情況與美國不同，董事會的導入或有其困難。而目前如臺北市、新北市的圖書館諮詢委員會都以館長為主席，建議提高位階，以臺南市公共圖書館發展委員會為典範。

第三節 統籌規劃分館建置與改造

以總分館制運作的公共圖書館，多由總館整體規劃分館建置。我國公共圖書館設立及營運基準第六條即指出「公共圖書館得視需要設立分館、民眾閱覽室、圖書巡迴車或巡迴站，其人員與業務受總館之監督與管理。」(教育部，2002)

以聯盟制、集約制運作的圖書館中心並不具有建置分館的主導權，而是提供意見給區縣或街道的建設主體，由建設主體根據相關建議、法規或標準建置分館。舉例而言，蘇州模式即是按每三萬人口一座圖書館的布局標準進行規劃(許曉霞，2015)。

第四節 規劃與實施一卡通和通借通還服務

所謂一卡通係指讀者可憑單一借書證，進出公共圖書館服務範圍的任一圖書館，並可在圖書館現場借還書。通借通還則是除了一卡通之外，讀者可以在網路上預約公共圖書館服務範圍的任一圖書館的圖書，並可指定特定公共圖書館取書；還書時亦可在任一圖書館還書。無論是總分館制、聯盟制、集約制，一卡通與通借通還都是對民眾最有感的服務。

第五節 建立一致的作業標準與服務規範

採用統一的規範，在技術服務上可以確保編目品質的一致性；在讀者服務上，可以確保全縣(市)的民眾獲得在如借閱期、借閱冊數等方面的一致性。澳大利亞昆士蘭州立圖書館的公共圖書館標準執行委員會制訂了一系列的標準和指南，幫助昆士蘭州公共圖書館工作人員和地方政府規劃和發展其圖書館服務，頗值得借鏡。其訂定的標準和指南包含(State Library of Queensland, 2012)：

- 一、 運營服務標準(Operational Services Standard)：訂定最低限度的運營服務，使社區能夠有效取用圖書館設施及其提供的服務和館藏。

- 二、 館員配置標準(Staffing Standard)：提供整體館員配置和館員資格水準的最低要求，以確保地方政府提供服務的一致性。
- 三、 共享設施標準(Shared facilities standard)：提供在共享環境中提供公共圖書館服務的最低要求。
- 四、 圖書館建築標準(Library buildings standard)：為提供滿足社區確定需求的圖書館設施提供標準和指南。圖書館建築應具有吸引力，在設計上應考量提高效率、永續發展、近用性、功能性和靈活性。
- 五、 行動圖書館標準(Mobile libraries standard)：為透過專門設計和裝備的車輛提供的公共圖書館服務提供標準和指南。
- 六、 圖書館館藏標準(Library collections standard)：為圖書館館藏的發展和管理提供標準和指南，以滿足社區的資訊、教育、娛樂和文化需求，並支持終身學習。
- 七、 館際互借標準(Interlibrary loans standard)：為圖書館的資源共享、館際互借和文件傳遞服務提供標準和指南。
- 八、 地方研究標準(Local studies standard)：為圖書館保存和展示當地社區的歷史和當代發展提供標準和指南。
- 九、 參考服務標準(Reference services standard)：指引圖書館如何提供有效的參考和資訊服務，以及收集和管理支持這些服務的適當資源。
- 十、 專業服務標準(Specialist services standard)：包含掃盲服務標準(Literacy services standard)、多元文化服務標準(Multicultural services standard)、身心障礙服務標準(Disability services standard)、青少年服務標準(Young peoples services standard)、原住民和托雷斯海峽島民的圖書館服務標準(Library services standard for Aboriginal people and Torres Strait Islanders)。
- 十一、 科技標準(Technology standard)：為昆士蘭州公共圖書館有效使用資訊通訊科技供最低標準。
- 十二、 資源描述標準(Resource description standard)：透過圖書館館藏的書目控制和書目資料的交換，提供取用圖書館館藏的框架。

美國愛荷華州的《公共圖書館標準(Public Library Standards)》(State Library

of Iowa, 2017)中指出，公共圖書館董事會必須正式通過四項書面政策：流通政策、館藏發展政策、工作人員政策、網際網路使用政策，以及在包含布告欄與陳列、圖書館顧客行為、顧客服務、災害預防與復原、緊急事件與疏散、圖書館之友團體、電腦遊戲、禮物與捐贈、開放時間(包含假日與因天候異常而閉館)、圖書館基金會、會議室、青少年與成年人活動、公眾使用電腦、公共關係、參考與讀者諮詢服務、性騷擾、平板電腦借用、吾人看管的孩童、志工、無線網路使用等政策至少通過二項。

以上海市中心圖書館而言，因為係採聯盟方式運作，因此在簽訂協議時即包含了在業務流程的各環節遵守相關規章的要求，甚至在 LOGO、標牌的標示上都有一定的規範。

對，我們目前就是這個協議上面，只要是已申請加入的話，我們協議上面就說你要遵守我們的某些規章，然後如果要調整的話，我就直接調整我的規章，那麼，這些規章包括管理條例，我們在這個業務流程的各個環節都有這個規章的一個要求，……，包括我們 logo 的標示，然後標牌的標示。(葛菁)

此外，如臺北市立圖書館、西雅圖公共圖書館等大都會圖書館亦有制訂統一的館藏發展政策和服務指導方針。

第六節 提升館藏發展的整合性

館藏發展的相關議題甚多，其中包含館藏發展政策的訂定，以及館藏選擇、採購、編目等作業。以下逐一論述圖書館中心對於提升館藏發展的整合性應扮演的角色。

一、館藏發展政策

每一個「公共圖書館系統(public library system)」都需要有一份書面的館藏發展政策，以確保全系統能有齊一性的圖書館館藏維護和發展方法。館藏發展政策應定義館藏的目的、範圍、內容，以及如何取用外部資源。館藏發展政策的內容應包含：1. 與所有圖書館服務相關的普遍適用性聲明；2. 與特定國家或地區相關的一般性聲明；3. 與特定圖書館服務相關的聲明，並可包括以下要素(Koontz & Gubbin, 2010, pp.68-69)：

1. 與所有圖書館服務相關的普遍適用性聲明：包含人權宣言、資訊自由取用、智識自由、自由取用圖書館館藏、通用智慧財產權慣例、IFLA/UNESCO 公共圖書館宣言。

2. 一般性聲明：如館藏發展政策的目的及其與圖書館服務的關聯性、長期與短期目的、取用策略、館藏/圖書館服務的歷史、相關立法依據。
3. 與特定圖書館服務相關的聲明，包含：
 - (1) 社區需求的分析；
 - (2) 圖書館服務的優先順序；
 - (3) 館藏相關特性，包含主題特藏，以及為特殊需要所建置的館藏，例如多元文化館藏、掃盲館藏，以及提供給身心障礙讀者的資源；
 - (4) 館藏選擇和淘汰原則和方法；
 - (5) 預算分配；
 - (6) 圖書館內負責館藏發展、選擇與淘汰的責任；
 - (7) 電子資源的取用，包括線上電子期刊、資料庫和其他資訊來源；
 - (8) 圖書館作為資訊電子門戶的角色；
 - (9) 識別和添加免費網際網路資源的指南；
 - (10) 與其他圖書館和組織的合作關係；
 - (11) 保存與修護政策；
 - (12) 審核層面的要求：包含登錄、編目、控制、淘汰、銷售或處置；
 - (13) 財務責任；
 - (14) 贈書政策；
 - (15) 投訴程序和館藏挑戰；
 - (16) 資源管理計畫，評估當前和未來的館藏需求；
 - (17) 館藏發展政策的審查和評鑑政策。

美國愛荷華州的《公共圖書館標準(Public Library Standards)》(State Library of Iowa, 2017)也指出，館藏發展政策必須涵蓋以下內容：(1) 館藏編目與館藏維護；(2) 服務社區與顧客描述；(3) 館藏評鑑；(4) 禮物與捐贈，包含要求價值估算、棄置不需要的捐贈；(5) 館藏挑戰；(6) 館藏的採購與淘汰；(7) 館藏目的；(8) 採訪原則與程序；(9) 工作人員的責任。

在臺灣，因為鄉鎮圖書館人力缺乏、人員流動迅速、專業人力不足，使得各

鄉鎮圖書館的館藏發展政策訂定往往流於形式，甚至不合時代趨勢，圖書館中心應統籌建立全縣市一致的館藏發展政策，其中包含讓鄉鎮圖書館根據社區特性發展合適館藏的彈性。

二、館藏選擇、採購、編目

就現況而言，鄉鎮圖書館往往仰賴書商所提供的書單，而未能選擇並採購符合地方需求的優質圖書；在編目上多仰賴在購買書籍時的委外編目，館員則檢核委外編目的書目品質，僅有在處理贈書等情況下才進行編目。反觀西雅圖公共圖書館的館藏選擇和採購係由中央圖書館集中管理與執行，國內臺北市、新北市等採取總分館制的圖書館，已由總館負責規劃及執行選書、購書及編目的作業，有鑑於此，未來圖書館中心可逐步朝向全縣市公共圖書館集中館藏選擇、採購、編目的方向發展。

在館藏選擇方面，公共圖書館多有提供讀者薦購圖書的機制，較欠缺的是讓負責採購館藏的館員能夠線上選書。雖然並非給公共圖書館使用，苗栗縣由圖書採購的得標廠商建置了一套給全縣國中小圖書館使用的線上選書系統，每間中小學有一定的選書額度以及一定比例的備選書單。系統中的圖書包含國家圖書館推薦圖書，以及如臺北市立圖書館、國語日報，以及文化部的優選圖書。

參考文化部的招標辦法統一發包。然後發包的須知裡面，請廠商要提供最近三年的書，至少幾千冊以上，給我們的學校上線去挑書。線上選書系統的書單有包括國家圖書館推薦的書，然後還有北市圖跟國語日報他們優選的書，還有文化部青少年優選的書，都包括在線上選書系統裡。(苗栗縣)

在專家學者座談會中，與會者提到不必要由每個縣市都建置一套線上選書系統，而是全國建置一套即可，甚至可以和國家圖書館書號中心、網路書店等合作。而且更重要的是書單的品質，要能在系統中建立優良圖書清單才有意義，否則只是把書面勾選轉成線上勾選而已，換湯不換藥。此外，許多圖書館都提到了國家圖書館建置區域資源中心的經驗，也都認為可將此概念應用到此線上選書系統中。

那個線上選書系統不是我們應該是建立一套系統，然後根據不同的館，他可以去設參數，然後這樣是不是比較符合需求。(謝寶媛)

可是你要知道那個書單怎麼進去，你未來那個選書系統是倒了什麼書進去，他本來就沒有能力選書啊！那你現在只是改成勾去線上選，還不是一樣的問題出現，你總要把一些好書弄進來嘛！把壞書篩掉，那個是誰在做。(邱子恒)

主要是針對那個線上選書系統，我覺得其實為什麼不用既有的線上資料庫？譬如說很多的網路書店，它都有比較完整的選書，尤其是現書，那個價格又正確……是不是

有可能不再另外建置一套系統，我是贊成說應該要建立一個完整的一套選書系統，而且事實上是應該是要更全面性的，而不是就某些廠商來建他們既有的，這樣子才能達到全國的這種選書系統的一種完整性。(林珊如)

其實現在那個區域資源中心就是用這套模式啦！就是國圖他會提供書單給我們，然後我們來勾選。(花蓮縣)

在採購與編目方面，若要仿效採行總分館制的直轄市立圖書館或國外的經驗，以集中採購與編目方式進行，主要涉及《地方制度法》和縣市圖資料採編人力不足的問題，要全面實施有其困難。建議可由教育部補助各縣市充實館藏發展的經費做起，該等經費可由各縣市圖書館中心負責控管、分配，由各鄉鎮圖書館勾選書單(利用前述線上選書系統)，縣市圖書館中心負責圖書採購和編目作業，之後再財產移撥到各鄉鎮圖書館。或者縣市圖書館中心完成採購與編目作業後，仿效上海市中心圖書館的做法，財產仍屬於縣市圖書館中心，但只是做為鄉鎮圖書館典閱、流通之用。

那統一採購這件事情就是說，因在想的是國圖的形式，因為他資源中心其實是這樣子，他統一買嘛！……我如果有一筆錢，那其實我們做這一些採購，他是增加他們質量，質啦！就是說基本上要有的可以有，但是你不能不編，他可能還要再去配合一些……編列一些多少的款項，然後他應該要去買他自己的主題的……，因為老實講，國圖他統一買的時候可能沒辦法去買到地方他們有一些特色他想要買的東西。所以如果有那麼一筆錢，我覺得有部分可行性，可以來做，那……那個因為很多都是已經外包的，他們講是這樣子，對，所以如果有這一筆錢的話，就……(雲林縣)

上海市中心圖書館的經驗特別值得國內借鏡。上海市中心圖書館由各分館執行採購的工作，但因為採用聯合編目系統，以聯合目錄的概念建構全市的書目資料，其中由上海圖書館主要負責書目層的建檔，各分館直接使用上海圖書館的書目段，僅加入館藏段，以確保書目品質。

是採購各個圖書館自己做，編目絕大多數都在上圖做。理論上因為上圖的品種是最全的，我們在採購的時候品種是盡可能的保證全，……，所以一般來說你數據都可以從我們這邊拿得到，那如果拿不到的話，我們還有其他途徑：例如國圖那邊，那它那邊可能更全。
(葛菁)

上海市中心圖書館的作法在實務上必然有許多環節需要考量，例如分館採購的新書尚未存在於聯合編目系統內，此時便會要求分館稍後處理，又或者由分館先進行書目段的建檔，上海圖書館再做審核。由於分館仍可能有建立書目段的情形，為確保書目品質、減輕上海圖書館審核的壓力，上海圖書館乃針對分館的編目人員進行培訓。

在最初起步的時候我們這邊速度跟不上，因為他們有的時候新書上來會很快，我們這邊

因為量大，它必定會有一定的延遲，這個矛盾還是蠻激烈的。……只要你有這樣的需求，我可以幫你去做採編人員的培訓，……，如果有一本書你們急著上架，因為新書嘛，我們這邊書目又沒有做好，你們可以通過綠色通道，先把這個書目先上傳上來，我們只要做簡單的審核，通過後你就可以上架。……但是審核的壓力其實蠻大的。(葛菁)

第七節 規劃主題特藏圖書館

本研究報告第二章第二節之「五、須強化主題特藏圖書館」將「主題特藏」定義為「主題具有特色，蒐集完整而為他館所不能及的特色館藏」。觀察西雅圖、洛杉磯、舊金山、香港、新加坡等公共圖書館的經驗，並非需要普設主題特藏圖書館，建議各縣市可根據地方特色、社區需要等因素審慎挑選一至二個主題，建設主題特藏圖書館。

建立主題特藏圖書館，除了要蒐集完整而為他館所不能及之外，更需要安排活動推廣主題特色，以新加坡公共圖書館為例，在其三個主題特色圖書館中除了主題特色館藏外，並規劃與圖書館主題一致的展覽、活動、表演，都值得國內借鏡。

第八節 建立總分館管理技術平臺

為了館員經驗的傳承和資訊的即時通達，縣市圖書館中心乃運用多元的管道，包含電子郵件、網路電話 Skype、或是新興的即時通訊工具(如 Line、WhatsApp、WeChat)。除此之外，亦有些圖書館中心係採用內部網路(Intranet)系統作為經驗傳承與資訊通達的工具。

For communication to all staff, email is used as well as information posted on a Library staff only intranet website, which is called infoNET. For person to person communications, Skype for Business (IM) and Outlook are generally used. (The Seattle Public Library)

一、上海市中心圖書館

上海市中心圖書館除了利用微信做為館員間即時聯繫的工具外，還建置了知識管理與服務系統，做為文檔、信息開放共享的平臺。

因為這個[知識管理]系統其實差不多也有八年的時間了，我們是 2010 年開始的，因為當時的話，微信什麼的還沒有開始嘛！頂多就是一個 QQ 群啦！那麼就是現在的話，我們基本上就是實時的一些提問、回答我們都有相應的一個微信群組。(葛菁)

政策的下載、會議文檔、打包的裸數據啊，基本上就在這個體系裡面做體現。(葛菁)

該系統除了資訊的發布之外，也扮演資料倉儲(Data Warehouse)的角色，將資料從圖書館自動化系統導出後，一些統計報表、視覺化資訊可在知識管理與服務

系統取得，無須進入圖書館自動化系統操作，間接也降低了因操作錯誤而更動圖書館自動化系統內資料的可能性。

我們基本上都是數據導出的，導出了以後，他們在檢索統計報表還有一些流程的設計上面就可以通過這個系統來完成，不需要直接接觸圖書館自動化系統(Horizon)，因為我們也比較擔心基層員工人員替換太快，若交接、培訓上有些情況可能會產生操作錯誤修改後台數據。(葛菁)

該系統包含的功能有日常管理、業務資訊、資訊發布、評比考核等四大面向的功能，列述如下：

- (一) 日常管理：各類通知 (培訓、會議、活動、政策意見)、物流、條碼(申請、發放、統計)、巡展資源發布、館藏加工質量控制、網路及設備巡檢。
- (二) 業務資訊：館舍基本資訊、管理制度資訊、聯繫人資訊、即時資料互動、一卡通統計報表、一卡通排行榜、數位化倉庫、會議培訓記錄、交流輔導紀錄。
- (三) 資訊發布：新聞發布審核、活動預告發布審核、活動資訊存檔、工作簡報發布審核。
- (四) 評比考核：年終評比排名。

二、臺北市立圖書館

臺北市立圖書館建置「館員天地」做為該館知識管理平臺。

我們很重要的一個總館跟分館之間的這個溝通的管道是我們有一個內部網路，叫做「館員天地」，那很多東西就盡量e化，比如說我訊息要傳遞、你的表單要回傳、你要填報什麼各種的推廣活動的統計、各種業務的成果，我們通通透過館員天地來做e化處理。像我們就在館員天地裡面建立了分館的業務統計系統，每個月每一個分館都要上去填報你當年度的借書的情形，那當月啦！你多少人次借閱、然後多少人進館這些，都在統計系統裡面清清楚楚，那我們每當需要什麼統計資料的時候，那總館的人員就從這個系統去撈出資料，這樣就非常的方便。所以這個是我們很重要的這個總館跟分館訊息溝通的一個管道。(北市圖)

彙整「館員天地」平臺功能包含(洪世昌，2018b)：

- (一) 公佈欄、公告、市府公報、讀者意見。
- (二) 品質文件目錄：包含品質手冊、程序書、工作手冊、表單及品質紀錄、內外部文件、品質文件更新清單、品質文件分發管制總表、品質管理系統 Q&A 等，使用者可檢索並下載文件。

- (三) 檔案下載：包含簡報範本、BookStart、CIS、讀書會、鐘點費、海報與文件底圖或樣稿、志工業務、兒童暑期閱讀活動、電子報/新聞稿/電子看板等各類型檔案下載。
- (四) 業務統計系統：包含辦證量、各類型館藏統計、借閱量、讀者自助服務統計、進館人次統計、預約量統計、電子資源借閱與使用統計等多種業務統計。
- (五) 館員數位學習。
- (六) 其他：如資訊設備報修、場地使用申請、影像管理、海報列印、活動成果報告陳核、志工管理、小博士信箱等。

第九節 強化人力資源與專業能力

一、強化人力資源

工作人員是公共圖書館最重要的資源，攸關公共圖書館服務品質的良窳。圖書館的工作人員大致可分為專業館員(Qualified Librarians)、類專業館員(Paraprofessional Librarians)、圖書館助理員(Library Assistants)、其他專業人員(Specialist Staff)、支援人員(Support Staff)等幾類，各類人員的職責為(I & J Management Services, 2016; Koontz & Gubbin, 2010, pp. 85-87)：

- (一) 專業館員：規劃與行政、資訊提供、行銷、資訊組織、館藏發展、參考諮詢、評鑑與監督、設施管理、使用者教育。
- (二) 類專業館員：管理非專業館員與負責館員排班作業、常規的讀者與技術服務、建築與設施維護。
- (三) 圖書館助理員：負責常規的圖書館運作工作，包含流通服務、上架、圖書館館藏加工處理、資料輸入、歸檔、文書作業、接待並指引使用者、活動支援。
- (四) 其他專業人員：電腦系統管理人員、行政祕書、會計、設施工程師、培訓與行銷人員。易言之，這些人雖然不具圖書館專業，但具備其相應之專業領域的專業知能。
- (五) 支援人員：包含管理員、清潔人員、司機、保全人員等。

一個圖書館要能夠正常營運並提供良好服務品質，上述各類人員的分工合作是很重要的。尤其重要的是，館員的職務應該要和其知能相對稱，例如將專業館

員安排於日常流通的工作就十分浪費人力資源。

我國《圖書館設立及營運標準》第四條規定，公共圖書館專業人員應佔圖書館工作人員的三分之一(教育部，2016)。從圖 1 來看，臺灣目前公共圖書館的人力結構大致可分為：編制專業人員(23%)、編制行政人員(13%)、編制技術人員(1%)、臨時人員(55%)、約聘僱人員(8%)，整體而言編制專業人員顯然未及《圖書館設立及營運標準》的三分之一。

《圖書館設立及營運標準》第五條規定圖書館專業人員應具備下列資格之一(教育部，2016)：

- (一) 國內外大學圖書資訊系、所或相關系、所畢業；或有圖書館專門學科論著經公開出版者。
- (二) 具公務人員圖書資訊管理職系任用資格。
- (三) 依教育人員任用條例進用之具國內外圖書資訊、人文社會相關科系、所及學位學程碩士以上畢業資格者。
- (四) 曾修習政府機關(構)、大專校院、圖書館及圖書館相關法人團體辦理之圖書資訊學課程二十學分或三百二十小時以上者。
- (五) 具三年以上圖書館專業工作經驗者。

儘管如此，我國對前述第(四)、(五)項資格的認定仍無準則。美國密西根州的密西根圖書館(Library of Michigan)成立認證辦公室(Certification Office)進行圖書館工作人員專業資格認證，並將其與公共圖書館的等級區分和州政府給予公共圖書館的資金援助連結，此項做法值得我國參考。美國密西根州將圖書館工作人員的專業資格認證分為四個等級(Library of Michigan, 2010)：

- (一) 第一級：對於擁有以下所有資格者，授予第一級永久性專業證書：
 1. 擁有美國圖書館學會認可之圖書館學院的碩士學位；
 2. 於取得前述學位後，在密西根州教育部門認可的圖書館擔任四年全職(或等量的時間，等於 7,280 小時)有償圖書館專業工作的人員。本項資格須透過雇主的正式信函認證。
- (二) 第二級：對於擁有美國圖書館學會認可之圖書館學院的碩士學位者，授予第二級專業證書。
- (三) 第三級：對於擁有以下所有資格者，授予第三級有限專業證書：

1. 獲得認可之學院或大學的學士學位。
2. 完成密西根圖書館於每年春天提供的初級工作坊(Beginning Workshop)。

(四) 第四級：對於擁有以下所有資格者，授予第三級類專業(Para-Professional)證書：

1. 高中文憑或同等學歷。
2. 完成密西根圖書館於每年春天提供的初級工作坊(Beginning Workshop)。
3. 於取得前述學位後，在密西根州教育部門認可的圖書館擔任一年全職(或等量的時間，等於 1,820 小時)有償圖書館專業工作的人員。本項資格須透過雇主的正式信函認證。

第三級和第四級人員必須完成的初級工作坊為期三天，主要內容包含：社區參與、問題讀者、智識自由、圖書館倫理、讀者諮詢、讀者管理、圖書館安全、兒童服務、青少年服務、成年人服務、社會媒體技巧、圖書館認證和州政府補助、館藏發展、數位素養、參考晤談等課程¹⁷。

尋求專業認證者應向密西根州教育部門的認證辦公室提交申請和相關證明以供評估和批准。已經獲得第二～四級者如果下一個認證級別的要求，則可以申請升級。

密西根州圖書館工作人員的專業資格認證進一步與該州給予公共圖書館的資金援助連結，該資金援助將公共圖書館分為六個等級，各等級的條件如下(Library of Michigan, 2010)：

(一) 第一級公共圖書館 (Class 1 public library)

1. 第一級公共圖書館的服務人口數小於或等於 3,999 人。
2. 第一級公共圖書館應僱用至少擁有第四級證書的館長(Director)。館長應在首次館長任命後一年內完成新館長工作坊(New Director's Workshop)。

(二) 第二級公共圖書館 (Class 2 public library)

17

https://www.michigan.gov/documents/libraryofmichigan/LM_2018_General_Information_for_Beginning_Workshop_Attendees_624319_7.pdf

1. 第二級公共圖書館的服務人口數介於 4,000 至 6,999 人。
2. 第二級公共圖書館應僱用至少擁有第四級證書的館長。館長應在首次館長任命後一年內完成新館長工作坊。

(三) 第三級公共圖書館 (Class 3 public library)

1. 第三級公共圖書館的服務人口數介於 7,000 至 11,999 人。
2. 第三級公共圖書館應僱用至少擁有第三級證書的館長。館長應在首次館長任命後一年內完成新館長工作坊。
3. 第三級公共圖書館在館長之外應僱用至少一名擁有第四級以上證書的員工。

(四) 第四級公共圖書館 (Class 4 public library)

1. 第四級公共圖書館的服務人口數介於 12,000 至 25,999 人。
2. 第四級公共圖書館應僱用至少擁有第二級證書的館長。館長應在首次館長任命後一年內完成新館長工作坊，並在首次任命後二年內完成高級館長工作坊。
3. 第四級公共圖書館在館長之外應僱用至少至少一名擁有第四級以上證書的員工。

(五) 第五級公共圖書館 (Class 5 public library)

1. 第五級公共圖書館的服務人口數介於 26,000 至 49,999 人。
2. 第五級公共圖書館應聘用擁有一級證書的館長。館長應在首次館長任命後一年內完成新館長工作坊，並在首次任命後二年內完成高級館長工作坊。
3. 第五級公共圖書館在館長之外，應為每 20,000 服務人口數至少聘任一位擁有第三級證書以上的工作人員。

(六) 第六級公共圖書館 (Class 6 public library)

1. 第六級公共圖書館的服務人口數在 50,000 人以上。
2. 第六級公共圖書館應聘用擁有一級證書的館長。館長應在首次館長任命後一年內完成新館長工作坊，並在首次任命後二年內完成高級館長工作坊。

3. 第六級公共圖書館在館長之外，應為每 20,000 服務人口數至少聘任一位擁有第三級證書以上的工作人員。

除了人力結構比例之外，圖書館工作人員的數量亦值得關注。芬蘭《公共圖書館服務品質建議》中建議每千名居民至少分配到 0.8-1 名工作人員(Ministry of Education and Culture, 2011, p.15)；澳洲的標準是每千名居民配置 3.3 名工作人員(I & J Management Services, 2016, p.63)；美國威斯康辛州《公共圖書館標準(Wisconsin Public Library Standards)》依公共圖書館的服務層級(Tier)、服務人口數訂定全時等量(FTE)館員數，整體而言，若服務人口數愈高或服務層級愈低，則每千名服務人口數所配置的全時等量館員人數越少，例如服務人口數超過 100,000 人、服務層級一的圖書館應為每千位服務人口配置至少 0.4 名工作人員(Public Library Development Team, 2018, p.29)。

反觀臺灣，根據公共圖書館統計系統，2017 年全國平均每個館員所服務的人口數為 19,179.19 人，換算為每千名服務人口僅配置 0.052 位工作人員，相較於公共圖書館事業發達國家，實遠遠落後。

綜合上述，建議圖書館中心應檢視鄉鎮圖書館的人力結構，強化人力資源，並檢視工作人員的職責是否和其所具備的知能相襯。此外，建議教育部和國家圖書館吸取公共圖書館事業發達國家的經驗、考量我國國情和社會脈絡，研擬《圖書館設立及營運標準》中圖書館專業人員的資格認定準則、實施圖書館工作人員專業資格認證，並將其各級政府的補助相連結；此外，工作人員數量不足一直是我國公共圖書館事業發展的主要困境之一，建議教育部應以公共圖書館事業發達國家為標竿，逐年提升公共圖書館工作人員數量。

二、強化專業知能

時值二十一世紀的今日，民眾探索、取得、使用資訊的方式已有顯著的改變，這些改變影響了圖書館的服務，也因此，公共圖書館館員必須具備多樣化的知能，以因應社區與民眾多元和不斷變化的需求。公共圖書館的館員必須能夠：(一) 向公眾說明圖書館的政策；(二) 承諾對公眾提供優質服務；(三) 向他們所服務的社區展現能力和禮貌的形象；(四) 評估與明瞭社區需求；(五) 與社區相關團體或個人共同合作；(六) 在社區政治和社會的脈絡與結構下工作；(七) 明瞭圖書館服務的歷史與發展；(八) 接受過良好的職位培訓；(九) 評估公共圖書館活動和服務的有效性；(十) 選擇館藏資源並為所有圖書館資源的使用提供建議；(十一) 與其他工作人員有效地溝通與工作；(十二) 規劃未來；(十三) 運用現有和新

興科技於資訊和傳播；(十四) 願意嘗試新的想法和做法；(十五)為圖書館服務募款 (I & J Management Services, 2016; State Library of Iowa, 2017)。公共圖書館館員必須透過繼續教育加強自我的專業知能，方能為社區和民眾提供優質服務。

國家圖書館(2013b)於 2013 年間訂定《公共圖書館工作人員專業知能》，將我國公共圖書館工作人員所需具備之專業知能分為三群、十大構面，60 項知識領域(表 6)，這三大群包含：

- (一) 基礎知能：為所有投身於圖書館事業的工作人員所必備之知能。
- (二) 一般知能：包括環境與政策法規、通用技能、繼續教育與終身學習等三個構面，為各級公共圖書館所有的工作人員所必備之知能。
- (三) 進階知能：包括資訊組織與管理、讀者與資訊服務、閱讀與推廣、資訊科技應用、行政與管理、研究發展與創新等六構面，可由各館依個別館員的職務來挑選組合他們所需具備的進階知能領域。

表 6 我國公共圖書館工作人員專業知能

構面	知識領域
基礎知能—從事圖書館事業必備之基礎	
1. 基礎知能	1.1 瞭解圖書館事業發展史 1.2 瞭解圖書館的價值、角色與功能 1.3 瞭解圖書館相關法規 1.4 瞭解圖書資訊專業倫理，具備良好工作態度與服務熱誠 1.5 瞭解知識生產鏈與資訊生命週期 1.6 尊重智識自由與資訊取用自由
一般知能 – 所有公共圖書館工作人員必備之知能	
2. 環境與政策法規	2.1 瞭解行政法規與政策，如智財法規、個資法、資訊政策等 2.2 瞭解出版趨勢，包括數位出版、數位內容等 2.3 熟悉相關機構之任務與宗旨，包括母機構及相關的資訊傳播機構、文化教育機構、學會組織、非營利組織等 2.4 具備在地知識，並能參與社區活動、協助社區發展
3. 通用技能	3.1 具備人際溝通與表達能力，包括領導力、人際關係、團隊合作、口語表達、簡報技巧等 3.2 具備問題解決能力，包括實驗精神、分析思考、策略規劃等 3.3 懂得情緒管理，包括具備適應力與抗壓性 3.4 具備方言及第二外語等多元語言能力 3.5 具備行銷、推廣與公關之能力，包括能與同業、異業結盟

構面	知識領域
	3.6 具備文書與寫作能力，包括寫作能力、公文書撰寫等 3.7 具備衝突處理與危機管理的能力 3.8 具備閱讀素養，能理解並分析字句的意義 3.9 瞭解資訊、通訊、數位技術之基本知識及應用 3.10 具備資訊軟體應用能力，包括文書處理、簡報軟體、多媒體設計、電子郵件、社會性軟體等
4. 繼續教育與終身學習	4.1 參與職前訓練，熟悉負責業務 4.2 把握在職繼續教育機會，提升專業知能 4.3 具備新知學習能力，致力於專業發展 4.4 力行生涯規劃，不斷自我學習與成長
進階知能 – 依館員的工作職務挑選組合	
5. 資訊組織與管理	5.1 熟悉館藏發展的概念與方法，包括館藏的徵集與淘汰、保護與典藏、書面館藏發展政策等 5.2 熟悉資訊組織的概念與方法，包括分類編目、詮釋資料、索引摘要、知識組織、發展趨勢（如 RDA）等 5.3 熟悉文獻蒐集、整理與典藏的概念與方法，包括地方文獻、特色文獻等 5.4 熟悉數位資源管理的概念與方法，包括授權、權限管理、談判與議價、維護與管理等 5.5 熟悉數位典藏與資料庫建置的概念與方法，包括機構典藏與資料庫、電子書之建置等
6. 讀者與資訊服務	6.1 瞭解各類型讀者的資訊行為，包括其資訊需求、資訊尋求行為與資訊使用等 6.2 提供分齡、分眾、分流之多元讀者服務，包括聽視障、銀髮、新住民、青少年、兒童等族群 6.3 瞭解提供閱覽流通服務的概念與方法 6.4 瞭解提供資訊檢索服務的概念與方法 6.5 瞭解提供參考諮詢服務的概念與方法 6.6 瞭解提供學科知識與服務的概念與方法 6.7 瞭解提供館際合作與文獻傳遞服務的概念與方法 6.8 瞭解設計與進行資訊素養與利用教育的概念與方法 6.9 瞭解數位學習與其應用的概念與方法

構面	知識領域
7. 閱讀與推廣	7.1 具備活動(或服務) 設計與執行之能力 7.2 具備策展規劃文藝、文創、展演之能力 7.3 具備編製主題書目與閱讀推薦書單之能力 7.4 具備閱讀素養指導之能力
8. 資訊科技應用	8.1 瞭解系統分析與程式設計的概念 8.2 瞭解資訊安全之規範與標準 8.3 具備館內資訊設備管理能力，包括電腦、機房、自助借還書機、安全門禁、多媒體播放設備、行動智慧型載具等 8.4 具備館內資訊系統管理能力，包括圖書館自動化系統、電子資源管理系統等 8.5 具備圖書館網站管理能力
9. 行政與管理	9.1 具備企業家精神，以企業執行長自居，有行動力、具超級營業員精神、化不可能為可能 9.2 具備人力資源管理能力，包括圖書館工作人員與志工的招募與管理 9.3 具備財務管理能力，包括預算編列與執行、成本效益分析、建立社區資源檔案、尋求社會資源等 9.4 具備服務品質管理與專案管理能力，包括流程管理、履約期程管理等 9.5 具備媒體經營能力，包括媒體發言、媒體公關、新聞稿撰寫等 9.6 具備圖書館建築與環境管理能力，包括綠建築、設計書圖、綠美化、空間安全管理、氛圍營造、無障礙空間、公共藝術等 9.7 瞭解管考與評核的相關規定與進行方式 9.8 瞭解政府採購法與促進民間參與公共建設法
10. 研究發展與創新	10.1 掌握圖資領域主要研究發現和相關文獻 10.2 熟悉並能應用量化與質性的研究方法 10.3 懂得設計與施行讀者需求與滿意度調查 10.4 運用研究結果，創新思考業務與服務 10.5 發表本館調查、研究與服務成果

資料來源：國家圖書館(2013b)。我國公共圖書館工作人員專業知能研訂芻議。檢自：
[http://nclfile.ncl.edu.tw/nclhistory/upload/P1030620001/cats/%E7%A0%94%E8%A8%82%E8%A%BB%E8%AD%B0%E6%89%8B%E5%86%8A\(NCL%E7%89%88\)1-41.pdf](http://nclfile.ncl.edu.tw/nclhistory/upload/P1030620001/cats/%E7%A0%94%E8%A8%82%E8%A%BB%E8%AD%B0%E6%89%8B%E5%86%8A(NCL%E7%89%88)1-41.pdf).

根據鍾穎潔(2017)針對 441 位各級公共圖書館館員所進行的調查指出，公共

圖書館館員加強專業的主要途徑包含參加研習班(63.6%)、與同儕學習(53.4%)、參加研討會(46.4%)、閱讀專業期刊(35.5%)、參加認證(21.6%)、回學校進修(13.9%)，惟該項調查的對象在直轄市立圖書館分館(區館)、縣市立圖書館分館、鄉鎮圖書館的比例總計僅有 27.2%

根據該研究的統計結果，公共圖書館館員認為最重要的前五項專業知能依序為：(一) 懂得情緒管理，包括具備適應力與抗壓性；(二) 瞭解圖書資訊專業倫理，具備良好工作態度與服務熱誠；(三) 具備衝突處理與危機管理的能力；(四) 具備人際溝通與表達能力，包括領導力、人際關係、團隊合作、口語表達、簡報技巧等基礎知能，以及(五) 具備問題解決能力，包括實驗精神、分析思考、策略規劃等。公共圖書館館員最為具備之專業能力則為「瞭解圖書資訊專業倫理，具備良好工作態度與服務熱誠」。

表 7 為該研究中所指出之公共圖書館館員知識領域具備程度排行，整體而言，平均數皆未達 4.0，顯示公共圖書館館員對自我在各知識領域的具備程度平均而言皆未達滿意程度。若以平均數 3.5 為界線，則僅有約四分之一強(28.3%)的知識領域在 3.5 以上，集中於通用技能(六項)、通用技能(四項)、基礎知能(三項)、繼續教育與終身學習(三項)四個構面；最後四分之一的知識領域則主要集中於資訊科技應用(四項)、環境與政策法規(一項)、行政與管理(三項)、資訊組織與管理(四項)、研究發展與創新(二項)、基礎知能(一項)六個構面。比較前後四分之一的知識領域可發現，除基礎知能夠面有所重疊外，其餘構面皆互斥，凸顯了館員專業培訓應加強的構面，建議可規劃較有系統的研習班、研討會加強館員在這些方面的專業知能。

表 7 公共圖書館館員知識領域具備程度排行

知識領域	平均數
1.4 瞭解圖書資訊專業倫理，具備良好工作態度與服務熱誠	3.76
1.6 尊重智識自由與資訊取用自由	3.69
3.3 懂得情緒管理，包括具備適應力與抗壓性	3.66
6.3 瞭解提供閱覽流通服務的概念與方法	3.65
6.4 瞭解提供資訊檢索服務的概念與方法	3.61
3.8 具備閱讀素養，能理解並分析字句的意義	3.61
4.1 參與職前訓練，熟悉負責業務	3.59
3.1 具備人際溝通與表達能力，包括領導力、人際關係、團隊合作、口語表達、簡報技巧等	3.55

知識領域	平均數
3.10 具備資訊軟體應用能力，包括文書處理、簡報軟體、多媒體設計、電子郵件、社會性軟體等	3.55
4.3 具備新知學習能力，致力於專業發展	3.54
4.4 力行生涯規劃，不斷自我學習與成長	3.54
3.2 具備問題解決能力，包括實驗精神、分析思考、策略規劃等	3.53
6.2 提供分齡、分眾、分流之多元讀者服務，包括聽視障、銀髮、新住民、青少年、兒童等族群	3.53
1.2 瞭解圖書館的價值、角色與功能	3.52
6.5 瞭解提供參考諮詢服務的概念與方法	3.52
3.6 具備文書與寫作能力，包括寫作能力、公文書撰寫等	3.52
4.2 把握在職繼續教育機會，提升專業知能	3.51
3.7 具備衝突處理與危機管理的能力	3.48
3.9 瞭解資訊、通訊、數位技術之基本知識及應用	3.47
6.1 瞭解各類型讀者的資訊行為，包括其資訊需求、資訊尋求行為與資訊使用	3.42
6.7 瞭解提供館際合作與文獻傳遞服務的概念與方法	3.34
7.1 具備活動(或服務)設計與執行之能力	3.33
6.9 瞭解數位學習與其應用的概念與方法	3.33
6.6 瞭解提供學科知識與服務的概念與方法	3.32
7.3 具備編製主題書目與閱讀推薦書單之能力	3.31
10.4 運用研究結果，創新思考業務與服務	3.31
1.3 瞭解圖書館相關法規	3.30
6.8 瞭解設計與進行資訊素養與利用教育的概念與方法	3.29
5.1 熟悉館藏發展的概念與方法，包括館藏的徵集與淘汰、保護與典藏、書面館藏發展政策等	3.28
7.4 具備閱讀素養指導之能力	3.27
9.2 具備人力資源管理能力，包括圖書館工作人員與志工的招募與管理	3.27
9.4 具備服務品質管理與專案管理能力，包括流程管理、履約期程管理等	3.26
3.4 具備方言及第二外語等多元語言能力	3.25
10.5 發表本館調查、研究與服務成果	3.25
2.1 瞭解行政法規與政策，如智財法規、個資法、資訊政策等	3.24
7.2 具備策展規劃文藝、文創、展演之能力	3.18
3.5 具備行銷、推廣與公關之能力，包括能與同業、異業結盟	3.18

知識領域	平均數
9.8 瞭解政府採購法與促進民間參與公共建設法	3.18
2.2 瞭解出版趨勢，包括數位出版、數位內容等	3.16
2.4 具備在地知識，並能參與社區活動、協助社區發展	3.16
1.5 瞭解知識生產鏈與資訊生命週期	3.16
9.3 具備財務管理能力，包括預算編列與執行、成本效益分析、建立社區資源檔案、尋求社會資源等	3.16
9.5 具備媒體經營能力，包括媒體發言、媒體公關、新聞稿撰寫	3.16
8.3 具備館內資訊設備管理能力，包括電腦、機房、自助借還書機、安全門禁、多媒體播放設備、行動智慧型載具等	3.14
10.3 懂得設計與施行讀者需求與滿意度調查	3.14
8.4 具備館內資訊系統管理能力，包括圖書館自動化系統、電子資源管理系統等	3.13
2.3 熟悉相關機構之任務與宗旨，包括母機構及相關的資訊傳播機構、文化教育機構、學會組織、非營利組織等	3.13
9.1 具備企業家精神，以企業執行長自居，有行動力、具超級營業員精神、化不可能為可能	3.13
9.6 具備圖書館建築與環境管理能力，包括綠建築、設計書圖、綠美化、空間安全管理、氛圍營造、無障礙空間、公共藝術等	3.12
5.2 熟悉資訊組織的概念與方法，包括分類編目、詮釋資料、索引摘要、知識組織、發展趨勢(如 RDA)等	3.11
9.7 瞭解管考與評核的相關規定與進行方式	3.10
5.3 熟悉文獻蒐集、整理與典藏的概念與方法，包括地方文獻、特色文獻等	3.05
10.1 掌握圖資領域主要研究發現和相關文獻	3.04
1.1 瞭解圖書館事業發展史	3.00
10.2 熟悉並能應用量化與質性的研究方法	2.99
8.5 具備圖書館網站管理能力	2.96
8.2 瞭解資訊安全之規範與標準	2.96
5.5 熟悉數位典藏與資料庫建置的概念與方法，包括機構典藏與資料庫、電子書之建置等	2.95
5.4 熟悉數位資源管理的概念與方法，包括授權、權限管理、談判與議價、維護與管理等]	2.94
8.1 瞭解系統分析與程式設計的概念	2.77

資料來源：鍾穎潔(2017)。臺灣地區公共圖書館館員專業能力認證研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

在芬蘭公共圖書館品質管理建議(Ministry of Education and Culture, 2011, pp.22-24)中提及圖書館應不斷學習、館員是圖書館的基礎，我國公共圖書館(尤其是鄉鎮圖書館)館員人數少、專業度不足、流動率高；再者，我國《圖書館設立及營運標準》第五條亦規定圖書館專業人員每年應接受二十小時以上之專業訓練(教育部，2016)。由於圖書館是不斷成長的有機體，因此圖書館中心應思考現代化公共圖書館館員所需的知能，從而訂定館員「持續專業發展(Continuing Professional Development, CPD)」計畫，統籌並鼓勵館員參與包含專業培訓在內的持續專業發展。

訓練養成的東西，那這樣以後我們國立館在未來規劃做教育訓練的時候，我們比較知道說可能現代化館員他可能需要哪些教育訓練的條件，那我們可以在未來這四年把這些課程都編列進來，那這是第一個建議。(國資圖黃文玉)

就算空間改了好了，那它營運管理有問題啊，所以我們就要培訓他的所有鄉鎮圖書館的館員，要做培訓工作，那我四年一定也要培訓。(薛茂松)

基於美國愛荷華州和密西根州，以及芬蘭和澳洲的經驗，圖書館中心應採取以下措施：(一) 針對新進館員實施入職培訓計畫；(二) 針對職務調動的館員實施培訓計畫；(三) 允許館員利用一定比例的工作參加繼續教育；(四) 控留一定比例的經費，讓館長和館員加入圖書館專業會員、參加圖書館相關研討會，或從事繼續教育(I & J Management Services, 2016; Ministry of Education and Culture, 2011; Public Library Development Team, 2018; State Library of Iowa, 2017)。

他山之石，可以攻錯。近年來，教育部透過「國民中小學圖書館閱讀推動教師實施計畫」，培訓圖書教師，負責學校圖書館之經營、推動閱讀與資訊素養活動、提供資訊協助教師教學，以提昇教師教學品質，學生閱讀興趣，並使之具備自學能力。透過有系列的初階與進階課程、專業能力、工作坊、研討會、回流教育、國內外參訪等方式，提升圖書教師知能。該計畫並設置專門網站與臉書粉絲專頁，提供課程資訊、講義下載(國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所，2018)。

目前公共圖書館館員異動頻繁，專業能力不足，乃是公共圖書館服務品質無法提昇的重要因素之一。建議可比照目前培訓國民中小學圖書教師之訓練模式，並參考美國密西根州舉辦初級工作坊、新館長工作坊、進階館長工作坊的做法(Public Library Development Team, 2018)，採取分區輔導，人員造冊列管專業訓練狀況，課程內容區分為基礎班、進階班及主題教育訓練等，人員訓練後有證書，每年有計畫性的調訓，培訓專業的基層圖書館專業人力，並列為各單位申請經費時，上級單位重要的審查項目之一。

第十節 導入品質管理制度

圖書館品質管理是指對圖書館產品、服務或其他產出之品質有所貢獻的一切程序、行動、評量(Rowley, 2005)。在企業界來說 ISO9000 和全面品質管理是品質管理的重要機制。本研究中訪談的國外大都會公共圖書館，僅有新加坡國家圖書館管理局通過 ISO 9001 品質管理系統認證，國內亦僅有北市圖曾導入 ISO 9001；公共圖書館和學者專家對國內公共圖書館是否需導入 ISO 9001 或全面品質管理的歧異甚大，從國內外經驗來看，公共圖書館進行品質管理的方法多元，包含標竿比較、使用者滿意度調查、評鑑、內部控制機制和外部公正機構認證。關鍵在於公共圖書館必須體認到品質管理的重要性，導入適當的品質管理制度，以確保圖書館服務品質。

綜合而言，建議圖書館中心採取規劃—執行—查核—行動(Plan-Do-Check-Act)的循環式品質管理循環("PDCA," n.d.)，組織服務品質管理小組，檢討現行作業、服務措施與人員態度，進行品質文件的制定、修正與廢止，訂定年度整體品質目標，並列管與追蹤各項品質目標的達成率，針對缺失之處提出品質改善策略，落實品質改善覆核機制，以強化經營管理成效與服務品質，進而建構完整的服務管理策略，達到提升服務品質的目標。

本研究的研究重點之一為探討世界高品質公共圖書館應達到的指標，並提出公共圖書館服務品質指標建議，詳細內容請參見本報告第五章，該等指標應對公共圖書館的服務品質管理有所幫助。

如前所述，評鑑是服務品質管理的方法之一。自 2003 年至 2015 年，我國共實施五次全國性公共圖書館績效評估(呂明珠，2014)，其中由國家圖書館主導實施的「全國公共圖書館評鑑及績優圖書館獎勵實施計畫」(國家圖書館 2013a)，訂定了「公共圖書館評鑑項目」，包含基礎建設及服務、營運規劃、館藏資源管理、讀者服務，以及推廣服務與公共關係等五構面共 42 項績效指標，為直轄市和各縣市輔導及評鑑轄內公共圖書館奠定了厚實基礎，縣市圖書館中心應持續運用該等績效指標，定期對轄內公共圖書館進行評鑑，獎優輔弱，了解並改善公共圖書館現況問題，從而促進縣市圖書館事業的健全發展，評鑑結果亦可做為各單位申請經費時，上級單位重要的審查項目之一。

本縣逐年辦理鄉鎮圖書館評鑑業務，由縣府聘請專家學者擔任評審委員，先行書面審查各鄉鎮圖書館所提供的自評表和圖書館營運統計表，再親赴各鄉鎮圖書館實地進行訪視，經由簡報、檢視考評資料、座談，提供各館興革建議事項，獲選績優的圖書館，由縣長與縣府長官親自頒發獎金、獎牌以資鼓勵。(苗栗縣)

此外，建議圖書館中心定期統計轄內各公共圖書館的借閱績效，並函送各鄉鎮市區公所與發佈媒體新聞公告周知，並於適當時機公開表揚表現優秀的圖書館和館員。

我們每月統計全縣各館的借閱績效情形，並函送各鄉鎮市公所，以促進良性競爭，並每季發布媒體新聞公告周知。以借閱率、借閱冊數、每人借書量進行評比排序。年度借閱綜合評比前三名的績優館於臺灣閱讀節活動公開表揚頒獎。(花蓮縣)

第十一節 綜合討論

根據公共圖書館營運模式的不同，本研究將縣市圖書館中心定義為：(一) 採行行政隸屬、人事和財政統一管理的公共圖書館總分館制中的總館，或是(二) 採行聯盟制、集約制之公共圖書館體制中的主要負責館。

本章提出圖書館中心應負之責，包含(一) 擬定公共圖書館事業發展策略規劃；(二) 成立圖書館事業發展委員會；(三) 統籌規劃分館建置；(四) 規劃與實施一卡通和通借通還服務；(五) 建立一致的作業標準與服務規範；(六) 提升館藏發展的整合性；(七) 規劃主題特藏圖書館；(八) 建立總分館管理技術平臺；(九) 強化人力資源與專業能力；(十) 導入品質管理制度。除此之外，建議圖書館中心統籌訂定全縣主軸閱讀推廣活動，例如閱讀起步走、閱讀進校園、主題巡迴展、本土語言推廣，並整體發展在地文學特色、蒐整地方文獻、深耕偏鄉閱讀，以及建置閱讀角、漂書站、書席等。

目前我國直轄市立圖書館除臺南市外皆屬前述(一)的情形，總館對分館有實質統轄權，實踐本章中所述各項圖書館中心的職責較為容易。其他縣市方面雖尚無實行聯盟或集約制，但略屬前述(二)的情形，由於縣市圖資科對鄉鎮市區圖書館扮演輔導的角色，要實踐圖書館中心的職責需掌握資源與考核的雙重機制；爰此，建議縣市文化教育局處寬編全縣市公共圖書館經費，並由圖書館中心，針對中央補助經費、全縣市公共圖書館經費，訂定分配準則，以競爭型提案方式補助轄內公共圖書館進行空間改造、館藏充實、推廣活動。

鑒於圖資科多隸屬於縣市文化教育局處下，人員除圖書館業務外經常需要支援局處其他工作，無法全心專注於圖書館的運作，建議比照直轄市立圖書館，成立「縣市立圖書館」，扮演縣市公共圖書館總館角色，擁有獨立預算、獨立人事編制，圖書館館長職等等同副局處長。

綜合上述，本研究提出「健全直轄市立圖書館營運體制之建議方案」、「推動縣市公共圖書館總分館體系建置方案」，詳見第六章第二節。

《圖書館法》第十六條規定中央主管機關應建立圖書館輔導體系，教育部曾於民國 91 年發布《圖書館輔導要點》，惟該法因部份內容不符現況、國立圖書館輔導業務分工，以及為配合縣市改制直轄市、通盤檢討法規命令之政策等因素考量下，業已於民國 101 年廢除。有鑑於公共圖書館的健全發展有賴於相關輔導管理機制的建立，建議教育部應制定《全國公共圖書館輔導要點》，做為輔導直轄市與非直轄縣市公共圖書館的準據。本研究參考原《圖書館輔導要點》(教育部，2002b)與《全國高級中等學校圖書館輔導團工作計畫》(教育部國民及學前教育署，n.d.)初擬要點草案包含：依據、目標、組織與職責、輔導對象與分區、實施方式、輔導內容、經費等七點，草案內容請參見附錄六 全國公共圖書館輔導要點 (草案)。

第五章 公共圖書館服務品質

根據本研究案的預期目標，本章從公共圖書館服務體系、縣市圖書館中心、圖書館績效評估等面向切入，進行研究背景分析。

第一節 世界高品質公共圖書館應達到的指標

一、品質管理

「實現高品質的產品和服務」無論對商業或非商業機構都是至關重要的，對圖書館而言亦復如是。各種機構對於品質都有不同的觀點，廣義來說，品質乃是「與目標吻合的適切程度」，在 ISO9000 國際標準中，則將品質定義為「產品或服務能一致性地符合既定之標準或期望」。在許多定義中，品質往往與顧客或使用者的期待和需求相關(Poll & Boekhorst, 2007)。

Rowley (2005, p.513)指出，品質從不同角度來看有不同的定義：(一) 由顧客評鑑和服務品質來看，品質是符應顧客的期待或感知；(二) 由品質管理框架來看，品質是合宜之組織程序的成效；(三) 由標竿和績效管理來看，品質是符合外部的標準。

Brophy (2004)提及圖書館的品質有許多面向，Poll & Boekhorst (2007)則依據 Brophy (2004)所提的品質面向進一步以範例說明，如表 8。

表 8 圖書館品質面向

圖書館品質面向	定義	範例
績效(Performance)	服務能滿足其基本目標	能依需求提供關鍵資訊資源
特色(Feature)	在必要核心外能加諸於服務之次要特點	通告服務
可靠(Reliability)	服務之執行效能具一致性	網站連結不中斷
符合(Conformance)	服務滿足議定的標準	都柏林核心集
持久性(Durability)	服務能持續一段時間	兩天之內完成文獻傳遞
最新(Currency)	最新的資訊	線上公用目錄
可服務性(Serviceability)	使用者所能獲得之協助程度	客訴服務
美觀性(Aesthetics)	視覺的吸引力	實體圖書館、網站

圖書館品質面向	定義	範例
優使性、可及性 (Usability / Accessibility)	易於取得和使用	開館時間、網站結構
自信/知能/可信度 (Assurance / Competence / Credibility)	對於館員知識能力的良好經驗	參考問題答案之正確性
禮貌/同理心/熱誠 (Courtesy /Empathy Responsiveness)	館員的可及性、彈性，以及友善程度	參考服務
溝通 (Communication)	能清楚地以非術語說明服務	網站、圖書館指標
速度(Speed)	服務的快速提供	館際互借
提供多樣化服務 (Variety of services offered)	可能與品質相衝突，若館藏資源不足以維持所有服務的品質	完整的館藏、多樣化的參考服務管道
品質感知(Perceived quality)	使用者對服務的看法	使用者滿意度

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

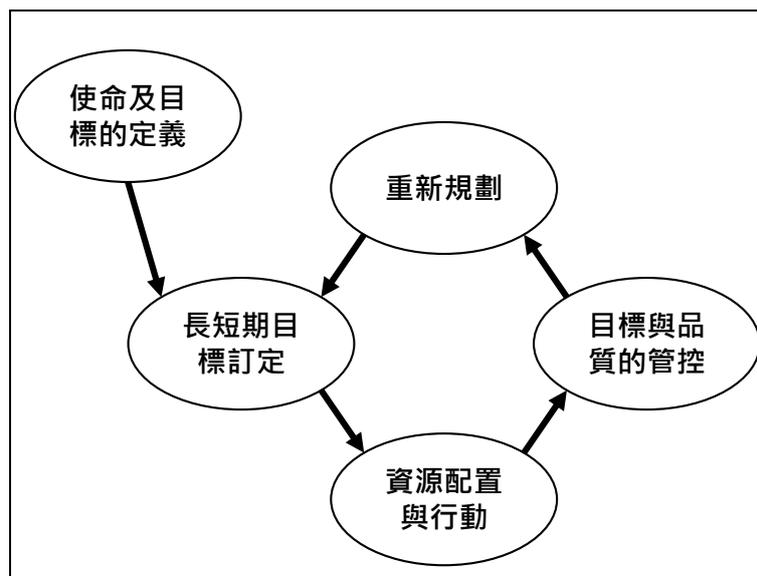


圖 11 品質管理模型

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

如圖 11 所示，品質管理是一個持續循環的過程，在進行圖書館品質管理前，必須先定義圖書館的使命、訂定長短期目標，繼而擬定為實踐長短期目標所需的行動方案和資源配置。依照行動方案執行一段期間後，必須實施績效評估以控管目標和品質是否達到要求，持續性地修正長短期目標、資源配置及行動方案，提升服務品質 (Poll & Boekhorst, 2007; 柯皓仁，2014)。

Rowley (2005)指出，品質管理 (Quality Management)係指對圖書館產品、服務或其他產出之品質有所貢獻的一切程序、行動、評量，品質管理包含兩部分：1. 評量與改善品質的程序；2. 設定目標與監督進展的績效指標。Rowley (2005)又將一個組織的品質管理機制分成品質保證 (Quality Assurance)和品質改善 (Quality Enhancement)兩種，分述如下：

- (一) 品質保證：指涉一切與確保品質符合內外部標準的程序。藉由品質保證，組織和外部的利害相關者可以保證組織的績效符合一定標準。為實現品質保證，圖書館必須收集相關資料以展現達成設定之標準，而這些標準通常會以量化的績效指標陳述。國家圖書館辦理之「全國公共圖書館評鑑及績優圖書館獎勵實施計畫」乃屬於品質保證。
- (二) 品質改善：聚焦於與改善品質相關的程序，與品質保證類似，圖書館必須收集績效指標相關資料以展現其績效。然而，圖書館不僅尋求改善，且希望能夠監督、了解改善因何發生。儘管如品質保證有目標及評量指標等的建立，但不以此自我侷限，且更重視達成品質改善的程序。

表 9 比較品質保證和品質改善二者之不同，簡言之，品質改善乃是謀求自我改善，除重視結果外，更重視圖書館業務和服務的程序，其目的在於提供客戶優質服務。

表 9 品質保證與品質改善之比較

面向	品質保證	品質改善
焦點	圖書館產出的標準	圖書館內部程序
評量	績效指標	程序評量
主要受眾與利害相關者	資助機構	客戶或員工
館員參與程度	低	高
結果	資助、認可、 獲得品質標章與品牌	提供客戶優質服務

資料來源：Rowley, J. (2005). Making sense of the quality maze: Perspectives for public and academic libraries. *Library Management*, 26(8/9), 508-518.

二、服務品質建議

圖書館服務品質建議是優質圖書館服務品質的描述，可以作為決策者由行政觀點，探討重要品質指標的參考；它同時是圖書館自我評估的工具，它也有助於圖書館的主管當局支持及鼓勵圖書館發展，考量使用者的權利。因為好的服務品質，有助於時間和經費的節省，同時也有長期、正向的影響。因此，圖書館須證明品質狀況，服務品質建議正是達到此目的的方法之一。而為了符應事實狀況，服務建議應定期的更新內容(Ministry of Education and Culture, 2011)。

(一) 芬蘭服務品質建議

基於《芬蘭公共圖書館政策 2015》，芬蘭教育暨文化部(Ministry of Education and Culture)在 2011 年進一步提出《公共圖書館服務品質建議(Quality recommendation for public libraries)》，該建議之形成係由芬蘭教育暨文化部組成工作小組，代表來自各區行政機關、不同規模圖書館，以及大學圖書資訊領域的教學與研究人員(Ministry of Education and Culture, 2011)。

該服務品質建議書開宗明義提到績效評估(尤其是自我評估)是芬蘭公共圖書館的法定義務，主要是 1998 年開始，芬蘭《圖書館法》明定「地方當局應對圖書館及其所提供的服務進行績效評估。績效評估的目的在於改善圖書館和其資訊服務的使用，並促進圖書館的發展。績效評估應關注於圖書館和資訊服務的實務運作，以及資訊服務的品質與成本效益。」(Ministry of Education and Culture, 2011, p.6)

芬蘭的圖書館績效評估分三個層次，全國性(National)、區域性(Regional)、地方性(Local)。地方性績效評估由地方圖書館主管負責，全國性績效評估是教育文化部的責任。地方性績效評估強調服務品質和範圍，及來自使用者的回饋。全國性績效評估聚焦在圖書館網路的範圍和功能，及可獲得性(availability)、品質(quality)、成本效益(cost-effectiveness)、圖書館服務影響等的評估。區域性績效評估則監視和評估基本服務的可獲得性、品質和合法性(Ministry of Education and Culture, 2011, p.6)。

該品質建議書從地方首長對圖書館服務的承諾、服務與使用、人力資源與專業知能、館藏、設施等五方面闡述圖書館的服務品質，每一方面都包含品質描述與質量兼具的服務品質指標，分述如後(Ministry of Education and Culture, 2011, pp.9-18)，完整內容請參見附錄四 芬蘭服務品質建議。

- (1) 地方首長對圖書館服務的承諾：強調各都市應提供高品質的圖書館服務。

以顧及市民教育與文化的基本權利。一流的都市必須滿足各種年齡的民眾在福祉、愉悅、經驗與知識等方面的需求，加強文化基礎並避免資訊和社會排斥。地方首長應確保圖書館運作之各項基石(設施與設備、現代化圖書館系統、新穎的館藏、專業的從業人員，以及夠的開放時間)在質與量都充分無虞。

- (2) 服務和使用：公共圖書館應提高民眾在教育和文化、素養和藝術追求、持續發展技能、知識和公民權、國際化和終身學習上平等的機會，並強化這些能力的增進。圖書館活動應促進數位和互動式線上服務之發展。為保證圖書館服務的可獲得性，圖書館應考量使用者到圖書館距離和時間，盡量在使用者的生活動線上。圖書館的角色如同學習中心，需要與時俱進發展新服務，例如資訊管理技能方面的訓練，並與其他教育機構合作。圖書館服務也應隨著服務地區人口和年齡結構的改變而調整。這些服務免費的，但有些服務在考量成本後也可以收取等值的費用。
- (3) 人力資源與專業知能：充足的專業館員是高品質圖書館服務的關鍵指標，如果館員人數減少或聘用資格降低，服務發展的品質勢必將會下降。根據芬蘭的圖書館相關法令規定，公共圖書館應至少有 70%的館員完成圖書資訊學專業研修、至少有 45%取得學士學位並完成圖書資訊學專業研修。館長或分館主管要有研究所學歷並完成圖書資訊學專業研修。另外，也強調專業繼續教育的重要。在 2010 年，芬蘭每千人就有 0.79 位服務人員。芬蘭的圖書館服務品質建議甚至強調小區域的圖書館可能在比例上需要較多館員。
- (4) 館藏：優質圖書館提供全面性的小說與非小說之圖書、雜誌、音樂、電影等各類型館藏，紙本與數位化館藏並重；鼓勵圖書館透過聯盟方式聯合採購館藏及改善館藏的傳送服務。館藏量視圖書館大小、都市化程度及服務網路而決定，在小型鄉鎮區，應有較大採購量以確保讀者擁有高質量的新進館藏。當地若有新住民，則應考量有其母國語言的館藏。圖書館應能適度進行淘汰，根據 UNESCO 的建議，年度採購與淘汰率應合計至少 8%。
- (5) 設施：優質圖書館需要符合其經營的設施，圖書館應位於交通便利的地點、開放給所有民眾、且是一個促進民主政治理念的場所。除了線上與遠端服務，圖書館應提供實體設施、多元館藏和在地服務。優質圖書館應提供適用於研讀與工作的設施及服務，也應提供安靜、專注的空間給

使用者。圖書館也扮演聚會場合的重要角色，提供適合休閒活動的空間和獨立研究空間。在人口分散的城市，應輔以行動圖書館服務。

除了前述圖書館服務品質面向外，芬蘭還針對公共圖書館提出下列的品質管理建議(Ministry of Education and Culture, 2011, pp.22-24)：

- (1) 圖書館應以整體來檢視其業務和服務：圖書館應有工作手冊和服務指引，以確保目標的達成，並據此評估並改善作業流程。圖書館也應將其價值與目標告知使用者、員工和重要的利害關係人。
- (2) 圖書館應以使用者導向為發展的核心：使用者導向的圖書館關注使用族群的期望與滿意度，並能根據使用者期望與滿意度的調查結果開發或改善業務和服務。運作良好的圖書館能和其他同業或異業結成聯絡網路並相互合作。圖書館與使用者合作是具有價值的，圖書館應提供使用者參與圖書館業務規劃的機會，並設置多元的使用者回饋管道。
- (3) 圖書館應制度化管管理：圖書館應訂定明確的願景和方向，運作時應參考事實資料和證據，並隨時調整。圖書館價值、原則、目標、工作事項等應由館員共同訂定，並能定期評估和調整。
- (4) 圖書館應以結果為導向：圖書館應設定明確且實際的目標，並能以系統化與目標導向的方式關注及評估業務與服務的執行成果。圖書館應以多元化的方式收集執行成果的相關資料、予以分析，並與目標加以比較。
- (5) 圖書館應不斷學習：為回應使用者需求的改變，圖書館需持續地學習。圖書館應塑造不斷學習、發展與創新的組織文化，確保館員的知能得以與時俱進。圖書館應容忍犯錯，並能從中學習，讓館員獲得支持與鼓勵。
- (6) 圖書館應以館員為基礎：圖書館主管機關應確保館員的專業能符合圖書館相關法令的規定。圖書館應知道館員的能力需求，鼓勵他們持續精進，促進館員福祉、安全及平等對待的各項計畫，並能與時俱進，最後應針對館員的工作成果定期審視與評價。
- (7) 圖書館應監督各項程序的正常運作：圖書館各項程序應有書面文件，其運作目標和責任應有清楚的引導與監督機制。各項程序應定期評估，並根據評估結果、回饋、最佳實務、作業環境改變等進行後續改善。同時，圖書館應參與城市的整體發展，尤其與學習、文化、福祉相關者。

- (8) 圖書館應協同合作、結成夥伴關係：為發展服務、避免社會排斥和促進社區精神，並支持和深化館員知能，圖書館應主動發展夥伴關係，並與其他圖書館、服務機構(如文化、教育、青年、社會)、非政府組織、地方企業結成合作網路。
- (9) 圖書館應實踐社會責任：圖書館的策略與行動方案中應強調社會責任，在執行各項業務與服務時應秉持道德與生態永續發展，強化社會包容並提升民眾履行社會責任的能力，並關注館內設施的安全和正常運作。
- (10) 圖書館履行自我績效評估：圖書館應制訂績效評估制度和計畫，為各項業務和部門建立一致的評估準則，並確保各項業務和部門能收集各項績效評估所需的資料。圖書館使用者和利害相關者能夠持續地對圖書館各項業務及結果持續提供回饋。圖書館使用國家的服務品質建議，並能與其他同儕圖書館相互比較、學習。評估的結果及後續改善策略應予公開。

(二) 美國公共圖書館標準

美國許多州都訂定該州的公共圖書館標準 (McCanless, 2017)，本節以愛荷華州為例說明。

愛荷華州的《標準和認證計畫(The Standards and Accreditation Program)》旨在鼓勵該州持續發展高品質的公共圖書館服務。《In Service to Iowa: Public Library Standards》是愛荷華州立圖書館標準計畫的手冊，於 1985 年首次出版，並曾多次改版，最新版本為 2016 年(於 2017 年發表修訂版)。這份標準為愛荷華州的公共圖書館提供了確定優勢和改進領域的工具。它還用於記錄愛荷華州公共圖書館服務的狀況，並做為分配該州的直接援助資金(Direct State Aid funding)，以及滿足法定要求(State Library of Iowa, 2017)。

愛荷華州的《標準和認證計畫》要求每個公共圖書館每三年進行認證，並將認證結果和相關證明文件提交州立圖書館，認證結果與州政府補助各公共圖書館的資金息息相關。此《標準和認證計畫》根據公共圖書館滿足標準指標的數量，將公共圖書館分為四個層級(State Library of Iowa, 2017)：

1. 層級零 (Tier 0)：無法滿足所有第一層級要求的圖書館將被視為第零層級，無論這個圖書館符合多少第二層級或第三層級的標準。層級零的圖書館無法獲得州政府的直接援助資金。

2. 層級一(Tier 1)：圖書館必須滿足所有 21 項層級一的標準。
3. 層級二(Tier 2)：圖書館必須滿足所有層級一的標準，以及所有 12 項層級二的標準。
4. 層級三：圖書館除滿足所有層級一和層級二的標準外，還必須滿足六項層級三的標準，且在其他 38 項標準中滿足其中的 20 項，並在規定期限前提交認證結果。

愛荷華州立圖書館將在每年六月頒予認證證書，有效期為三年。

《標準和認證計畫》共有八大類、85 個標準項目(State Library of Iowa, 2017)：

1. 圖書館治理(Library Governance)：11 項標準
2. 圖書館管理(Library Management)：8 項標準
3. 圖書館人員(Library Personnel)：9 項標準
4. 圖書館館藏(Library Collections)：6 項標準
5. 圖書館取用—虛擬空間(Library Access –Virtual Spaces)：12 項標準
6. 圖書館取用—實體空間(Library Access –Physical Spaces)：20 項標準
7. 圖書館活動與社區關係(Library Programming and Community Relations)：11 項標準
8. 圖書館設施 (Library Facility)：8 項標準。

1. 層級一的 29 項標準：

- (1) 標準 1—圖書館由圖書館董事會管理
- (2) 標準 2—圖書館委員會的職責
- (3) 標準 3—董事會通過年度預算
- (4) 標準 4—圖書館由其城市資助
- (5) 標準 5—章程
- (6) 標準 6—董事會會議頻率
- (7) 標準 7—四項必要的書面政策
- (8) 標準 8—正在進行的董事會發展機會
- (9) 標準 12—董事會會議上提供的財務和統計報告
- (10) 標準 13—圖書館遵循財政年度、審計和預算的要求
- (11) 標準 14—新董事會成員的入職培訓計畫
- (12) 標準 20—董事獲得報酬和認證
- (13) 標準 21—書面職務說明和薪資範圍

- (14) 標準 22—館長業績評估
- (15) 標準 23—館長在工作期間參加繼續教育
- (16) 標準 29—圖書館確定年度借閱量
- (17) 標準 30—圖書館提供取用的新聞來源
- (18) 標準 35—圖書館提供公共訪問網際網路設備
- (19) 標準 36—圖書館統計網際網路使用次數
- (20) 標準 37—圖書館提供一台供公眾使用的印表機
- (21) 標準 47—圖書館有一個帶語音信箱的電話
- (22) 標準 48—圖書館有電子郵件地址
- (23) 標準 49—圖書館時間固定並對外公告開放時間
- (24) 標準 50—圖書館提供參考和讀者諮詢服務
- (25) 標準 51—圖書館有一個提供最新資料和定期維護的館藏公用目錄
- (26) 標準 67—兒童暑期閱讀活動
- (27) 標準 78—圖書館有還書箱
- (28) 標準 79—圖書館確定年度讀者到館人次
- (29) 標準 80—圖書館董事會審查 ADA 無障礙檢核清單

2. 層級二的 12 項標準：

- (1) 標準 15—館長向董事會提供有關圖書館相關法律的信息
- (2) 標準 16—圖書館保持最新的讀者註冊資料
- (3) 標準 17—圖書館有書面規劃
- (4) 標準 24—圖書館配有給職工作人員
- (5) 標準 38—為公眾提供無線網路
- (6) 標準 52—提供最新資料和定期維護的**線上**館藏公用目錄
- (7) 標準 53—參與館際互借，並扮演申請館與被申請館的角色
- (8) 標準 54—最少服務天數和服務時間
- (9) 標準 55—供兒童和家庭使用的空間

- (10) 標準 68—為所有年齡層的客户提供免費活動
 - (11) 標準 69—使用公共關係方法
 - (12) 標準 70—發展良好的社區關係
3. 層級三的 6 項標準：
- (1) 標準 25—新員工入職培訓計畫
 - (2) 標準 31—淘汰圖書館資料
 - (3) 標準 32—增加圖書館資料
 - (4) 標準 39—提供最新資料的網站
 - (5) 標準 56—圖書館的線上館藏公用目錄可遠端使用
 - (6) 標準 57—圖書館開放時，所有人都可以使用所有圖書館服務
4. 其他不屬於任何層級的 38 項標準
- (1) 標準 9—董事會至少通過兩項可選政策
 - (2) 標準 10—圖書館由其郡資助
 - (3) 標準 11—董事參加全郡會議
 - (4) 標準 18—館長通知董事會未決的圖書館相關立法
 - (5) 標準 19—館長出席全郡會議
 - (6) 標準 26—工作人員業績評估
 - (7) 標準 27—圖書館提供經費讓館長或工作人員加入圖書館專業會員、參加圖書館相關研討會，或從事繼續教育
 - (8) 標準 28—館長和其他工作人員的繼續教育機會
 - (9) 標準 33—為特殊需求群體提供的館藏
 - (10) 標準 34—圖書館提供非傳統的實體館藏
 - (11) 標準 40—電腦更換時間表
 - (12) 標準 41—為兒童和/或年輕人分開的電腦位置
 - (13) 標準 42—為公眾提供電腦/網際網路培訓
 - (14) 標準 43—圖書館可以使用寬頻網際網路

- (15) 標準 44—提供線上資料庫的取用
- (16) 標準 45—提供可下載資源的取用
- (17) 標準 46—提供數位化本地館藏的取用
- (18) 標準 58—免費獲得稅收支持的公共圖書館服務
- (19) 標準 59—提供播放任何視聽館藏的設備
- (20) 標準 60—室內方向標誌
- (21) 標準 61—圖書館提供接受過參考和讀者諮詢服務相關培訓的工作人員
- (22) 標準 62—圖書館活動和其他團體的公共會議空間
- (23) 標準 63—年輕人的空間
- (24) 標準 64—創客空間
- (25) 標準 65—提供自動化的自助服務
- (26) 標準 66—圖書館允許顧客使用信用卡
- (27) 標準 71—提供外展服務
- (28) 標準 72—提供免費兒童活動
- (29) 標準 73—提供免費的年輕人活動
- (30) 標準 74—提供免費的成人活動
- (31) 標準 75—與其他社區組織合作提供服務
- (32) 標準 76—接受預約圖書館館藏
- (33) 標準 77—提供身心障礙取用館藏和服務的機會
- (34) 標準 81—為圖書館讀者提供充足便利的停車位
- (35) 標準 82—充足和方便的 ADA 無障礙停車位
- (36) 標準 83—充足的公共座位
- (37) 標準 84—足夠的工作人員工作空間
- (38) 標準 85—空間需求評估

與愛荷華州相似，威斯康辛州所制定的《公共圖書館標準(Wisconsin Public

Library Standards)》,除了要求該州公共圖書館必須符合法定規範,並鼓勵公共圖書館加入公共圖書館系統及符合相關規範外,從治理、行政、資金、工作人員、館藏與資源、活動與服務、公共關係、取用、設施等方面訂定標準項目,且根據圖書館服務的符合程度將該州公共圖書館分為三個層級。值得一提的是,在該標準的附錄中,列出了包含開放時間、人均紙本館藏量、全時等量工作人員數、人均館藏購置經費、人均館藏量(紙本、影音)、人均紙本期刊訂閱量、人均公共電腦等標準,以及公共關係檢核表、館長專業資格要求等資訊(Public Library Development Team, 2018)。

(三) 英國「圖書館承諾：2016-2021 英國公共圖書館的雄心」

英國數位文化媒體與體育部(Department for Digital Culture Media and Sport)於2016年出版的「圖書館承諾：2016-2021 英國公共圖書館的雄心」中,明訂願景、達成的策略和評估願景是否達成的七個面向:豐富文化和創意、強化閱讀和素養、改善數位近用和素養、幫助每個人成就潛能、更健康且快樂的生活、更加成功、更強壯有彈性的社群 (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2018)。七面向的評估指標如表 10(Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2017):

表 10 「圖書館承諾：2016-2021 英國公共圖書館的雄心」七面向評估指標

面向	指標
豐富文化和創意	使用圖書館的人數(年)、投入圖書館文化活動經費、參與圖書館文化活動人數、調查使用者的看法
強化閱讀和素養	閱讀活動數量、參與閱讀活動人數、調查使用者的看法
改善數位近用和素養	利用圖書館以改善數位近用的人數、開發新的數位近用服務、調查使用者的看法、拜訪虛擬圖書館人數、使用電子資源數量、使用數位服務的數量(如創造者空間)、使用網路的時間
幫助每個人成就潛能	閱讀研究的人數、相關推廣活動數量、提供的閱讀座位和空間數量、資源的可獲得量、調查圖書館合作夥伴的看法
更健康且快樂的生活	友善自閉症或失智症患者的圖書館數量、尋找健康資訊讀者百分比、人們因圖書館資源而更快樂的狀況(調查使用者看法)
更加成功	參與工商資源台資料庫檢索數量、幫助人們發展事業的活動數、人們使用圖書館資源發展事業比例、志工工作時數、調查使用者的看法

更強壯有彈性的社群	圖書館夥伴數、志工人數、調查使用者的看法
-----------	----------------------

七個指標雖是評估願景是否達成，但與圖書館服務品質也是息息相關，達到這七個指標某方面也證實服務品質。例如參與圖書館文化活動人數(符合服務品質中的服務的績效面向)、調查使用者的看法(符合服務品質中的使用的回饋面向)、利用圖書館以改善數位近用的人數(符合服務品質中的服務近用性面向)。

(四) 澳洲公共圖書館指引

澳洲公共圖書館聯盟(Australian Public Library Alliance, APLA)、澳洲圖書館和資訊學會(Australian Library and Information Association, ALIA)和澳大拉西亞國立和州立圖書館(National and State Libraries Australasia, NSLA)於 2016 年，根據 2012 年的澳洲公共圖書館指引《超越品質服務：強化澳洲公共圖書館的社會結構、標準和指引(Beyond a quality service: Strengthening the social fabric, standards and guidelines for Australian public libraries)》第二版，提出新版本的《澳洲公共圖書館指引、標準和結果評估(Guidelines, standards and outcome measures for Australian public libraries)》。在此指引中，明確指出公共圖書館的標準是了解圖書館服務績效的重要工具，並訂出十五項的標準：每年每人獲得的圖書館支出、員工數量、專業人員數量、每人每年獲得的館藏支出、每人獲得的館藏量、館藏的新穎性、每人的電腦數量、讀者數佔人口數量的比例、每人每年拜訪圖書館次數、每人每年拜訪虛擬圖書館次數、流通數量、館際合作數量、每人每年參加活動數量、每人每年下載網路資源數量、消費者滿意度等。該指引中的結果評估包括六個構面：終身學習、社區投入、孩童早期發展、技術/數位包含、經濟和工作發展(I & J Management Services, 2016)。

(五) 加拿大公共圖書館指引

加拿大安大略省鄉村和城市公共圖書館管理員組織(Administrators of rural and urban public libraries of Ontario, 簡稱 ARUPLO)，為該省公共圖書館訂出來的指引中，由七個面向來定義圖書館可以提供的最佳服務：設備、館員繼續教育和訓練、館藏、使用者訓練、資源共享、與其他組織和個人的連結、鄉村地區的發展(Administrators of rural and urban public libraries of Ontario, 2017)。七個面向的指標如表 11。

表 11 加拿大公共圖書館指引七大面向指標

面向	指標
設備	座位數、兒童區空間、青少年區空間、工作人員空間
館員繼續教育和訓練	計畫、經費、跨域訓練
館藏	成人/兒童擁有的館藏數量、新穎性、不同資源類型
使用者訓練	確保讀者會使用資源
資源共享	館際合作服務速度、通借通還
與其他組織和個人的連結	與他單位合作(同業或異業)、共辦活動、館員參與社區組織
鄉村地區的發展	市政策略規劃中融入圖書館、服務指標融入市政規劃和生活品質指標中

(六) 挪威公共圖書館服務指標

挪威公共圖書館服務指標的一份重要文件是”KOSTRA”(Municipality-State-Reporting)·它是挪威統計局(Statistics Norway)主導的每年有關市政服務的大量統計資料·包括使用對文化和媒體的使用狀況·當然也包括公共圖書館·另一份重要的文件是”Report no.23 (2008-2009) to the Storting: Libraries-Knowledge Commons, Meeting Place and Cultural Arena in a Digital Age from 2009”·它強調統計資料的使用·它認為統計資料是工具·可以確保圖書館服務的品質·指標則可用於這部分 (Redse, 2011) 。

挪威政府認為館藏、服務和工作流程的品質·是圖書館在今日社會的基本角色·品質指的是一項產品、過程和服務·滿足具體和隱藏的需求的整體特色和特徵·圖書館為了判斷需求是否被滿足·需有具體的陳述·為了發展品質·必須定義圖書館的目標及品質的指引(品質的政策)·願景和目標某種程度要符合法律 and 國家對該領域的指引(lawmaking and state guidelines in this area)·還有來自地區政治和專業上的考量·指標可定義為評估活動/服務之價值的量化和質化機制·評估的方法有質化和量化·可以直接或間接的描述某段時間內·目標達到的程度·系統化的資料和指標的應用·是資源管理、決策和為了管理的文件化·很重要的基礎(Redse, 2011)。

”KOSTRA”發展於 2002 年·挪威各縣市政府提供資料給統計局·大量資料以指標形式呈現·系統也提無比較的功能·可以依據人口數或財政進行跨地方的比較·它是好的工具·但無法含蓋全部資料·因此在挪威品質評估時仍會參考其他資料·如同全國年度統計·各圖書館也需要採用問卷、焦點團體訪談和

觀察等方式蒐集其他資料(Redse, 2011)。

考量到公共圖書館需要指標，ABMutvikling(挪威檔案館、圖書館和博物館管理局)於 2008 年成立了兩個計畫小組，一個負責公共圖書館，一個負責大專院校圖書館。這些小組開發了一些工具，用於評估和管理他們自己的圖書館，以及與其他圖書館進行比較。他們得出一套建議的指標；一個用於公共圖書館部門，一個用於大專院校圖書館部門。公共圖書館計畫小組的成員代表不同規模的圖書館，縣市圖書館都包括在內。該計畫小組希望得出可衡量的指標，以揭示圖書館作為社會機構、學習資源與學習活動場所、文學和文化的傳播者，以及文化多樣性的活動場所的一些資訊(Redse, 2011)。

“KOSTRA”的目的是選擇包含最重要活動的指標，這些活動可以自然地隨著時間的推移，與其他圖書館進行比較。重點是根據明確的數據找到良好的、共同的指標。計畫小組討論了廣泛的指標。當計畫小組無法確定指標是否符合成為指標基礎的要求時，就不採用。原則包括：容易取用的數據、隨著時間的推移和其他圖書館的比較有關的辦法，以及與公共圖書館活動、任務和目標相關。在組織和預算分配方面，各縣市政府有不同的做法，圖書館的實體位置、設計、任務和職責方面也各不相同。指標的選擇有一部分則根據圖書館統計數據或 KOSTRA，已經很容易得到數據，有部分則是需要例行蒐集的數據(Redse, 2011)。小組根據以下標準判斷每個指標：

1. 該指標告訴了我們些什麼？
2. 指標適合與其它圖書館進行比較嗎？
3. 指標適合作為內部的管理工具嗎？
4. 它與那些指標相關？
5. 得到這些數據很困難/容易嗎？

小組提出的指標部分取自於現有的資訊來源，部分調整以適應挪威狀況，部分由計畫小組製作。計畫小組從 2009 年初夏開始測試圖書館的指標。關於指標的訂定計畫在公開的部落格進行討論，了解大家的評論和建議。收到評論後，小組對指標進行修正。目標並非所有圖書館都應該要使用所有建議的指標。圖書館可以根據自己的目標和活動選擇指標，建議在國家級的圖書館使用較少的指標(Redse, 2011)。

品質建議和目標是根據使用者需求、圖書館資源和政治的指導準則定義。圖書館需要統計數據、測量方法和調查，來顯示它們的成功程度。那些資源應

用於不同服務，以及圖書館是否達到它們的目標。我們必須分析資料，以這種方式使圖書館在外部的呈現上更加顯眼，在內部則以這種方式主動使用數據當作管理工具。公共圖書館的指標旨在作為一種有助益的工具。希望公共圖書館開始使用並從這獲得經驗。讓圖書館能夠分享他們的經驗非常重要，並以此為基礎，進一步深化開發這個工具(Redse, 2011)。

KOSTRA 為公共圖書館提供 13 項指標(Redse, 2011)：

1. 公共圖書館的網路管理成本與市政府的總營運成本(百分比)比例
2. 人均公共圖書館的網路管理成本(以挪威克朗計算)
3. 人均公共圖書館所有媒體(實體裝置)的借閱量
4. 人均公共圖書館圖書借閱總量
5. 兒童文學； 0-13 歲人均圖書借閱數量
6. 成人文學； 14 歲以上人均圖書借閱數量
7. 人均公共圖書館其它媒體(實體裝置)的借閱量
8. 公共圖書館兒童圖書的流通/公共圖書館成人小說的流通
9. 每 1,000 名居民在公共圖書館所有媒體(實體裝置)增加量
10. 人均公共圖書館的到館次數
11. 人均公共圖書館的媒體和薪資支出
12. 員工職位；所有全職的居民人數相對於公共圖書館的員工數

計畫小組得出以下建議指標，分為四個主要類別(Redse, 2011)：

1. 財政
 - (1) 圖書館佔市政預算比例
 - (2) 每次營業時間的費用
 - (3) 人均媒體的支出
 - (4) 購買媒體與薪水支出的比例
 - (5) 每個下載檔案的支出
 - (6) 用於購買/獲取電子資源的支出比例

2. 使用/到館
 - (1) 人均來訪圖書館
 - (2) 人均使用網路的服務
 - (3) 人均借閱量(實體裝置)
 - (4) 人均下載/串流檔案的數量
 - (5) 具有非挪威語言背景的去館者比例
 - (6) 來自其它縣市的借閱比例
 - (7) 人均圖書館活動參與者數量
3. 會議/服務/過程
 - (1) 總開放時間
 - (2) 人均全職員工的數量
 - (3) 每 1,000 名居民增加(實體裝置)的部分
 - (4) 文化基金媒體(由挪威文化基金資助的媒體)：總增加的比例
 - (5) 提供除了斯堪納維亞語和英語以外語言的媒體
 - (6) 非斯堪納維亞與非英語的流通數字
 - (7) 館際互借-其他圖書館向別的圖書館借出相關的借閱品
 - (8) 來自自己館藏的圖書館借閱總數的比例
 - (9) 要求每名員工資訊需求的數量
 - (10) 員工分配給大眾服務的工作時間比例
 - (11) 員工用於地區/國民回應服務的工作時間比例
 - (12) 員工用於學校相關活動的工作時間比例
4. 開發/創新/行銷
 - (1) 員工用於計畫工作的工作時間比例
 - (2) 員工用於培養能力的工作時間比例
 - (3) 圖書館的活動數量
 - (4) 每個員工的合作數量

(5) 互動式服務的數量

(七) 歐洲圖書館排比

歐洲圖書館排比 (Library Ranking Europe)是由來自芬蘭和瑞典的兩位圖書館館長 Maija Berndtson and Mats Öström 所發起的一項計畫，其目的在以市民和使用者的觀點評量歐洲公共圖書館的品質，並期望評量的結果可做為公共圖書館後續改善與發展的指引。他們二位體認到在美國、英國、德國曾進行過的相關績效評估計畫多是以「硬事實(hard facts)」如：圖書館財政、館員、流通量、到訪次數等量化績效指標進行評估，較偏向品質保證的性質，所得結果較難用以改善服務(Berndtson & Öström, 2016)。歐洲圖書館排比從市民和使用者的觀點設計指標，與其他績效評估計畫不同的是，他們採用了秘密客(Mystery Shopping)的方法去拜訪、觀察和為歐洲的公共圖書館進行排比(Berndtson & Öström, 2016)。排比的結果從一顆星到六顆星，分別代表績效不佳(Poor)、可接受(Acceptable)、好(Good)、非常好(Very Good)、優良(Excellent)、傑出(Exceptional)。

歐洲圖書館排比的指標包含(Berndtson & Öström, n.d.)：

1. 圖書館相關資訊 (6%)

- (1) 圖書館相關資訊在旅行指南上出現的情形
- (2) 圖書館相關資訊在城市地圖上出現的情形
- (3) 圖書館相關資訊在網路上出現的情形，包含圖書館網站，以及任何社群媒體。

2. 地點、可見度、近用性 (25%)

- (1) 圖書館在建築風格上是吸引人的
- (2) 圖書館在都市、城鎮中的位置
- (3) 公共交通設施
- (4) 步行者與自行車騎士的相關設施
- (5) 停車場
- (6) 入口 – 近用性
- (7) 城市中關於圖書館的路標
- (8) 建築物上的標示
- (9) 開放時間
- (10) 無障礙設施
- (11) 圖書館的館內標示

3. 服務與供應 (44%)
 - (1) 當地民眾與旅客的進入權
 - (2) 收費與免費服務
 - (3) 館藏範圍，包含不同形式的媒體
 - (4) 館藏揭露程度
 - (5) 期刊報紙館藏
 - (6) 展覽與舞台
 - (7) 咖啡廳、餐廳
 - (8) 廁所
 - (9) 專用空間，如會議室、學習空間、實驗室
 - (10) 可清楚辨識的館員
 - (11) 館員提供的服務
 - (12) 資訊與通訊科技
 - (13) 對兒童的服務
 - (14) 對青少年的服務
 - (15) 對新住民、移民的服務
 - (16) 特別的服務：如對中小企業、使用者、觀光客的特別服務
 - (17) 節目、活動、演講
4. 圖書館設施 (13%)
 - (1) 設施的美感
 - (2) 燈光
 - (3) 席位
 - (4) 安靜區域
 - (5) 社交區域
 - (6) 兒童與青少年區域
5. 館藏內容 (6%) – 館藏的多元與多樣化
6. 表達與選擇的自由 (6%) – 館藏包含具爭議性主題和作者的情形

第二節 世界公共圖書館服務目標及策略

為擬定臺灣公共圖書館服務目標、策略及建議(本章第三節)，本節探討數個先進國家的文獻，再從中彙整出共有且適合臺灣狀況的關鍵原則和方向，作者據此草擬本章第三節的內容臺灣公共圖書館服務方向建議。

一、芬蘭

早在 2009 年，芬蘭教育部(Ministry of Education)所公布的「芬蘭公共圖書館政策 2015」(Finnish Public Library Policy 2015)，即揭櫫芬蘭全國公共圖書館策略焦點為「在網路化資訊、公民、學習型社會中，確保知識與文化資源之取用(Ministry of Education, 2009, p.5)」，強調圖書館必須致力於知識平權與降低數位資訊落差，以維護芬蘭憲法中陳述之基本文化權(Ministry of Education, 2009, p.7)。

在該政策中強調芬蘭透過圖書館相關法令和政府資金，確保全國公共圖書館的穩定發展，進而與時俱進提供多元廣泛服務。在國家的層級上來看，圖書館活動須受到「《圖書館法》」(Library Act and Decree)的規範，並據此分配經費。芬蘭的《圖書館法》中(Library act 904/1998, 2§)定義，圖書館和資訊服務的目標是促進公民養成的平等機會，包括素養和文化的追求、知識和技能的繼續發展，以及國際化和終身學習。圖書館的活動也要促進虛擬和互動網路服務的發展，及教育文化的內容(Ministry of Education, 2009, p.9)。

政策中認同公共圖書館的長處在於：1. 公共圖書館是唯一能同時擁有文學、期刊、音樂、電影等多元紙本與數位資料，以及優質資訊檢索服務的場所；2. 圖書館的設施和長時間的開放提供了民眾安全的聚會場所、支持社區發展、參與、建立多元文化的心智框架；3. 快速回應社會改變的能力和圖書資訊領域的高等教育是圖書館成功的踏腳石；4. 公共圖書館是全國甚至國際圖書與資訊服務網絡的一部份，公共圖書館是機構間合作的先鋒，無論是區域性的圖書館系統和資料庫、館藏的聯合購置以及館藏在服務點間的遞送，對圖書館服務的可取得性、品質、成本效益都有所提升(Ministry of Education, 2009, p.11)。

該政策亦述及，由於民眾取得資訊的來源管道多元，圖書館不再是唯一的管道，圖書館必須提供讀者需要的服務、以使用者為中心，方能爭取讓民眾持續支持與利用圖書館，因此，圖書館必須有足夠的專業館員，並以專業知識和良好的服務品質來回應未來的挑戰(Ministry of Education, 2009)。

最後，該政策分別從國家整體、地方政府、教育部三方面闡述公共圖書館政策，期能落實芬蘭憲法所陳述的文化權，茲摘錄重點如下(Ministry of Education, 2009, pp.19-21)：

1. 國家整體

(1) 民眾知識供應的整體觀念

- A. 市民的文化權應考量越來越多的數位資訊，公共資金應挹注於建置必要的數位館藏和服務，並免費提供給民眾使用。
 - B. 公共圖書館應被視為在網路化資訊社會中民眾知識資源的主要提供者。
 - C. 公共圖書館的社會責任之一為協助國家發展學習型公民社會，為此，圖書館應培養民眾知識管理技能並在學習中融入媒體素養。
- (2) 建構文化知識社會：落實新資訊社會時代需要民眾有共同的價值觀，並能確保民眾在文化知識社會擁有普遍的權利；要達到這個目標必須讓民眾能取用資源，並具備獲取與產製相關資訊的技能。

2. 地方政府

(1) 實踐基本使命

- A. 在地方圖書館中有足夠數量的專業館員。
- B. 除了印刷式館藏外，圖書館應投資於發展與提供新類型的館藏和服務。
- C. 圖書館的業務和服務具有明確目標，清楚易懂的行銷是圖書館的重點工作。

(2) 圖書館作為易近用的學習環境和聚會場所

- A. 建構與經營易於近用之學習中心是挹注公共圖書館資金的重點評估項目。
- B. 愈來愈多的圖書館設施做為學習使用，使用者在圖書館中可利用多元館藏，並獲得許多資訊管理上具體的指引。
- C. 圖書館設施應調整為支持學習、工作和社交。

(3) 圖書館為學前、綜合中學、高中提供服務

- A. 圖書館應鼓勵日托中心、學校和其他學習機構積極地使用基本公共圖書館服務。
- B. 圖書館應與沒有圖書館的學校與教育機構簽訂協議，建立客製化的圖書館資訊服務。

(4) 建構新的服務文化

- A. 圖書館必須認知如何接近讀者及其多元需求，應提升圖書館專業知識與服務的能見度，增加市民的使用。
- B. 圖書館系統和服務應以當前使用者的需求為基礎，勿將過去的做法奉為圭臬。為此，圖書館需要有新的思考方式，並對態度和傳統服務文化重新評估。

3. 教育部

(1) 政府應持續支持與挹注公共圖書館經費

- A. 政府應對公共圖書館場域中具備實驗性和發展性的活動挹注經費，且針對全國性及可能有深遠影響的公共圖書館長期計畫提供投資。政府應確保對圖書館特定工作與集中式服務有持續的資金挹注。
- B. 隨著新類型的館藏與後勤物流機制的發展，除了基本資金外，政府應提供額外經費，讓公共圖書館得以回應不斷改變的使用者需求和通訊科技。

(2) 更新圖書館相關立法與建立全國圖書館品質準則：應詳細說明使用者權利、揭示所有使用者可以平等取得服務，以及品質標準。應修正公共圖書館相關立法，催生全國圖書館品質準則以發展和評估圖書館各項活動。

(3) 支持區域性圖書館活動：圖書館作業的區域性分配應重新評估，並與政府區域和市政行政體系的變革相連結。

(4) 運用政府的中央行政權支持跨市、跨區域的圖書館網路，從而建構全國圖書館網路。

芬蘭公共圖書館委員會(Council for Public Libraries)進一步提出「公民的圖書館」(Library for Citizens)，揭櫫芬蘭圖書館在 2025 年的願景為「圖書館與資訊服務將在資訊取用、獲取閱讀機會、文化與公民活動，以及終身學習等方面提供平等的機會。圖書館的服務將滿足在地需求且大部分為免費的服務。」，並揭示 2016-2020 年間圖書館服務的優先順序，強調圖書館提供文化與資訊的取用、支持公民技能，以及擁護言論自由與文明發展(Council for Public Libraries, 2016, p.5)。

該文件提出圖書館為公民在空間(space)、公共服務(public services)、物質

(substance)等三方面提供了機會(Council for Public Libraries, 2016, p.4)：

1. 空間：可得性(availability)、近用性(accessibility)、開放網路(open network)、科技(technology)、行動圖書館(mobile library)。
2. 公共服務：免費(free of charge)、平等(equity)、合作(cooperation)、支持公民權(supporting citizenship)。
3. 物質：多元館藏(diverse materials)、專門技能(know-how)、專門知識(expertise)、內容產製(producing content)。

「公民的圖書館(Library for Citizens)」中羅列芬蘭公共圖書館所遭遇到的挑戰，並強調透過合作面對挑戰(Council for Public Libraries, 2016, p.5)：

1. 在人口結構方面：獨居、移民與多元文化族群。
2. 在資訊素養方面：文本與素養的理解衰退、僅有少數公民對長篇文本有興趣、民眾能自行出版、資料保護的意識模糊、學校講授多元閱讀技能。
3. 在數位化方面：線上取用資源成為大宗、線上檢索與分享成為常態、民眾會以數位與面對面的方式聚會。
4. 在公民意識方面：隱私權觀念改變、民眾主動參與發展社會服務。

「公民的圖書館(Library for Citizens)」中揭櫫公共圖書館的五大價值，在每個價值之下，有其強調的重點，擬達成的目標、及應採取的行動，以下重點摘要這五大價值擬達成的目標(Council for Public Libraries, 2016, pp.9-19)：

1. 平等(Equity)：每個人都有權利和技能使用資訊資源、每個人都能取用數位資源與文學、每個人都有權利參與和影響社會和生活環境、每個人都有權利造訪圖書館、圖書館館藏容易被發現以及和其他資訊結合。
2. 責任(Responsibility)：使用者從其圖書館便能獲取所有圖書館的專門知識與技能、無論現在或未來，使用者能信賴圖書館對內容的知識、圖書館是市政服務的一環、圖書館無論在實體或數位空間都應善盡資料保護之責。
3. 社區意識(Sense of Community)：民眾參與圖書館服務的規劃、圖書館參與線上社群、圖書館空間的多元使用、圖書館能與企業合作共同謀求社區福祉、圖書館的服務應出現在各種場合。
4. 勇氣(Courage)：圖書館能對其行動自我審視與提出質疑、圖書館引進科

技做為使用者服務的一環、體認環境改變將造成專業技能改變、圖書館促進民眾的美好生活。

5. 言論自由(Freedom of Speech)：圖書館成為公眾事務論辯的倡議者、圖書館協助市民發聲、圖書館提升市民對資訊的開放取用、圖書館尊重使用者的選擇。

二、美國

本小節參考了美國公共圖書館協會、美國國會圖書館及芝加哥公共圖書館三份文件，主要的原因是美國公共圖書館協會領導美國公共圖書館的發展。美國國會圖書館是美國的國家圖書館且對全民開放，具有公共圖書館的特色。芝加哥公共圖書館是全球最大的公共圖書館，其發展方向具有指標性意義。

2017年9月，美國公共圖書館協會(Public Library Association, 簡稱 PLA)討論現今公共圖書館所面臨的關鍵問題以及不斷變化的圖書館環境，董事會重新審查 PLA 的策略規劃，並根據改變以及未來五年(2018-2022)的成長和機會進行更新。該策略規劃更新 PLA 的願景，以反映協會董事會、領導者和成員以及圖書館領域整體思維的演變共有五個目標：轉型、領導地位、倡導和意識、文明國家和組織卓越(Public library Association, 2018, p1)。

這次討論針對策略規劃的目標提出三項變更建議：1)以增加公平性、多樣性與包容性為目標；2)將領導和轉型分成兩個單獨的目標；3)刪除文明國家這項目標。PLA 2018年會上透過一系列成員的焦點團體討論這些策略規劃，並進行 2,000 多份問卷調查。該策略規劃為 PLA 應如何投入其實貴而有限的資源，以滿足其成員和其他公共圖書館利益相關者的未來需求提供了指導(Public library Association, 2018, p1)。

美國公共圖書館協會這份策略規劃中，擬定的抱負聲明是「不斷發展的公共圖書館是每個社區的核心。」內容細節如下(Public library Association, 2018, p.2-3)：

公共圖書館將會在充滿活力的社區，以及民主意識高昂的環境下服務。圖書館不斷擴大的價值將會在每個人的心中被承認、接受並根深蒂固。圖書館和社區之間更深層次的緊密關聯意味著圖書館得到了持續發展的動力和適當的資助，因此，無論是個人還是團體，他們的民主化力量可以持續為圖書館開拓可能性。

在未來，圖書館不僅反映了社區的多樣性。它與社區組織合作，擴大其效益範圍以及與之合作的人員。它是文化和公民參與的中心，有助於促進對於社會是如何形成和應該如何形成這兩個概念的理解。圖書館會了解到其對於社區的影響力，並且更擅長藉由圖書館的資源來做更多事情。圖書館將能夠持續發揮作用，歡迎每位使用者利用其重要的服務來學習。有更多的民眾開始反過來尋找圖書館的資源，因為圖書館不斷針對使用者去調整其服務以滿足他們的需求。雖然圖書館很低調，但它知道如何讓自己的聲音能夠被使用者聽見。

在未來，對於個人學習、豐富及具備經濟效益的機會來說，公共圖書館是具有生產力並且蘊含豐富資源的最佳環境。社區將圖書館視為可透過專家協助、相關資源和研究工具、內容共享和創作，以及文化豐富的機會學習來尋求個人成長樂趣的空間。它是成功教育體系中不可或缺的組成部分，為美國作為一個有文化的國家的地位做出了巨大貢獻。

美國公共圖書館協會這份策略規劃中，規劃美國公共圖書館的視野、目的和目標有下列幾點(Public library Association, 2018, pp.4-6)：

1. 轉型

目的聲明：加強公共圖書館及其對社區的貢獻。

目標(1)：定義和支援公共圖書館的過渡時期，以更好地響應和反應社區需求。

目標(2)：增加探索和分享處理社區優先事項之有效且新興的最佳實務的機會。

目標(3)：提高對於二十一世紀之技能發展和成功所需的知識類型的認識和取得。

目標(4)：使用有意義且具備可操作性的測量方式來增加圖書館的數量，以了解和擴展他們的社區影響力。

2. 領導地位

目的聲明：PLA 建立並支持公共圖書館的領導地位，反映每個社區和專業的需求。

目標(1)：為各層級公共圖書館館員提供領導和個人發展培訓機會。

目標(2)：透過 PLA 的培訓和資源，支援公共圖書館館員從以圖書館為中心轉變為以社區為中心。

目標(3)：透過與圖書館學校合作，鼓勵所有圖書館館員把握學習機會，並支援圖書館館員可獲得的其他類型的學習方式，包括 CE、線上課程、證書課程和研討會。

3. 倡導和意識

目的聲明：PLA 領導公共圖書館的宣傳且對於公共圖書館的觀念具有影響力。

目標(1)：提升並加強主要受眾和利害相關者對於公共圖書館的認識和觀念。

目標(2)：提高 PLA / ALA 倡導資源的意識和有效性，並創建新工具以支援目前和未來的宣傳工作。

目標(3)：增加圖書館館員對於各級公共圖書館宣傳(即聯邦、州、地方)的參與度。

目標(4)：提高 PLA 作為資源的能力，為美國境外正在進行圖書館宣傳的公共圖書館提供資源。

4. 公平、多元化、包容性和社會正義

目的聲明：PLA 提倡公平、多元化、包容性和社會正義(equity, diversity, inclusion and social justice, 簡稱 EDISJ)，以使每位成員、圖書館和社區團體能夠充分和平等地參與一個共同塑造的社會，以滿足他們的需求。

目標(1)：在協會領導地位、人員配置、價值、使命/願景、策略和營運中反映 EDISJ 原則。

目標(2)：為成員提供工具，指導/輔導，學習機會和其他資源，以在他們的圖書館和社區中宣傳和應用平等、多元、包容和社會正義原則。

目標(3)：定義可衡量的影響，包括證明在關鍵的 EDISJ 領域取得進展之專業能力。

5. 組織卓越

目的聲明：PLA 具有創業精神，富有彈性，成功維持並發展資源，以推動其使命和工作。

目標(1)：保持財務穩定和可持續的營運模式。

目標(2)：針對 PLA 對於圖書館領域影響力，承諾並支援持續、定期的

數據導向之評估。

目標(3)：增加能夠產生收益之產品以及計畫的數量。

目標(4)：監督多年累積下來的財產和未來撥款的成功管理方式。

目標(5)：尋求並適應協會組織和會員的新趨勢和模式。

目標(6)：與國內和國際現有合作夥伴保持穩固的關係，並探索圖書館領域之外的新的合作機會。

目標(7)：為 PLA 人員進行更專業的發展培訓，以加強他們滿足會員和圖書館需求的能力。

美國國會圖書館(Library of Congress)2016-2020 年的策略規劃是對圖書館的角色和活動進行反思，分析各種報告和建議後制訂的。這些報告和建議確定了圖書館可以實現的未來，以及在達成這個可行目標之前將會面臨的主要挑戰。另外也包含主要成員和工作人員的回饋，以及內部使用指標的分析(Library of Congress, 2015, p.6)。

首先，考慮圖書館的核心職能。第二，分析幾個關鍵報告。第三，研究其他策略計畫。包括以下兩種類型機構的計畫：(1)全球圖書館和其他文化機構；(2)受技術變革影響甚鉅的政府機構 (Library of Congress, 2015, p.7)。

美國國會圖書館的策略規劃透過以下方式完成(Library of Congress, 2015, p.6)：

1. 取得、編目、保存和提供高品質的館藏。
2. 採用領域內的先進技術。
3. 採用最佳的管理實務。
4. 創造一個學習環境，以留住並激勵優秀的員工。
5. 透過線上資源、公共計畫和出版品分享知識；以及與世界各地的同行機構以及新合作夥伴合作，共享館藏、資源和專業知識。

美國國會圖書館的願景是，「美國國會圖書館是美國和世界知識紀錄的主要管理者，是通往未來的跳板，同時為國會提供不可或缺的服務」。國會圖書館的使命為，「圖書館的核心使命是為國會、聯邦政府和美國人民提供豐富、多樣化和持續的知識來源，可以依靠這些知識來為使用者提供資訊、激發他們的想法以及吸引他們，並支持他們的知識以及投入具有創作性的努力」(Library of

Congress, 2015, pp.8-9)。

美國國會圖書館的價值觀中最重要的是(Library of Congress, 2015, p.10)：

1. 履行麥迪遜總統的信念，即獲得正確、真實和無政治因素的資訊對民主社會是至關重要的。
2. 強調識字能力對於所有美國人民的重要性，以及對整個國家的福祉和繁榮具有重大影響。
3. 透過公平和平等對待每個人，在決策中保持透明，堅持民主原則以及對新想法抱持開放態度來展現誠信。
4. 維護信任和機密性。
5. 清楚溝通。
6. 為使用圖書館資源的每位使用者提供優質服務。
7. 重視合作。
8. 利用圖書館館員、館藏和使用者多元化的優勢。
9. 大膽、創新，願意承擔風險。

美國國會圖書館的使命和價值體現於它為國會、政府和美國人民提供的館藏、產品和服務中。以下為圖書館的核心功能(Library of Congress, 2015, p.11)：

1. 為國會以及透過網際網路和其他通訊方式或親自訪問圖書館的使用者，提供獨特的研究和參考服務。
2. 取得、描述、提供、保護和保存實體和電子格式的知識館藏，並為使用者提供其他機構擁有的數位資料的取用機會。
3. 支持美國著作權局在管理版權法方面的法定責任，提供有關法律和政策問題的專業知識，並為公益事業服務。
4. 透過創造學習文化，提供適當的技術和設計有效工作流程，增強勞動力。
5. 透過各種公共計畫、出版物和線上介紹，展示圖書館館藏的範圍和價值，館員的專業知識以及由此產生的學術研究。
6. 改革涉及收集資料的保護與保存之資料與實務的科學測試。
7. 闡明並舉例說明圖書館和資訊科學最佳實務，並成為所有圖書館的國家和國際榜樣。

美國國會圖書館的策略如下(Library of Congress, 2015, p.12)：

1. 服務：首先向國會、聯邦政府和美國人民提供具有權威性、真實性和無政治因素的研究、分析和資訊。
2. 館藏：取得、描述、保存、保護和提供對館藏知識的取用，以及美國創造力的紀錄。
3. 創造力：根據著作權法和公共目標，與美國著作權局合作發展符合現代的版權制度和做法。
4. 協作：透過直接擴大服務範圍以及透過國家和全球合作、鼓勵和支援研究、創新和終身學習。
5. 賦權：強化館員的工作力。
6. 技術：發展一個根據最佳實務以及標準，並且是持續發展的、符合目前行業的技術架構。
7. 組織結構：組織和管理圖書館，以促進變革並採用新的方法來完成其使命。

芝加哥公共圖書館 (Chicago Public Library, 簡稱 CPL)致力於確保其成為所有芝加哥民眾的資源提供中心。2015-2019 年中，透過圖書館內部以及與芝加哥其他文化、公民和教育機構合作，創建和實施能夠滿足不斷變化的使用者需求的創新解決方案。在最高層次，CPL 繼續確保透過圖書館的設施、內容和計劃向所有芝加哥民眾提供知識和資訊、令人感到愉快和熱情的環境、滿足其需求的館員和強大的數位資源，同時確保對預算、設施和其他資產的管理，努力為使用者提供有效的服務(Chicago Public Library, 2014, p.13)。

隨著芝加哥公共圖書館的發展，圖書館的工作集中於滿足城市以及民眾需求和優先服務的事項。以下是芝加哥公共圖書館努力的方向：促進學習、支援經濟發展、加強社區(如下圖所示)。而支持三大策略的兩個基礎是：所有人都可以取用圖書館資源和為使用者提供有效率的服務(Chicago Public Library, 2014, p.13)。



以下分別說明這五大項策略(Chicago Public Library, 2014, pp.19-37)：

1. 人人都可以取用圖書館資源

為何人人都可以取用圖書館資源是重要的？因為為每位芝加哥民眾提供取得知識、資訊和經驗的權利，是芝加哥公共圖書館的使命，同時也是民主運作的基礎。芝加哥公共圖書館對於開放和免費取用的承諾為其所有活動、服務和營運的核心。廣泛的取用權讓使用者能夠探索他們的興趣，支持他們對閱讀的熱愛，讓他們接受新的想法，實現他們的學習目標，使其順利找到工作，開始新的職務，並且改善以及對於他們所處的社區有所貢獻。

2. 促進學習

芝加哥公共圖書館一直是芝加哥民眾重要的教育資源。從幼兒到老年人，每個人都使用圖書館作為學習和探索的地方。事實上，隨著人民對持續的、終身學習的需求變得更加明顯，圖書館有機會以各種方式來支援這種學習：工作坊、實驗室、對等連接、線上以及透過其他自我導向的活動。在學習變得更加個性化的時代，CPL 與領先的教育工作者合作，為傳統教育提供高品質的課程和資源。

芝加哥公共圖書館如何做到促進學習？圖書館為所有年齡層的民眾培養

其學習能力。圖書館館員透過家庭和照顧者的參與，支持兒童前期和學齡前的教育目標，並為兒童、青少年和成年人提供支援。圖書館利用深厚的專業知識和資源，幫助民眾建立讀寫能力，培養 21 世紀的其他技能：數位、文化和資訊素養；批判思維和解決問題的能力；創造力和創新能力，以及溝通與合作能力。圖書館透過孩子們的課堂和故事時間採用下列作法：夏季學習挑戰賽，增加學生對於學習科學、科技、工程、數學和藝術的踴躍感；YOUmedia，指導十二間圖書館的青少年學習空間，培養青少年的創造力和協作能力，同時幫助釐清與支持青少年探索與他們興趣相關的職業道路；以及製造者實驗室，為民眾提供 3D 設計和製作。圖書館也努力為民眾提供資源和支援，以促進其適應性、個別化學習，並持續進行新的投資，以維持圖書館一流的館藏、建築和技術。

3. 支援經濟發展

芝加哥以及其他主要的世界級城市和城市中心正在經歷快速轉型。它曾經是製造業和服務業的基地，很快它便成為資訊和創意產業的中心。在這種情況下，必要的職場技能、主要的商業和服務模式、重要的在地到全球網路，以及如何使地方成為具有吸引力的商業中心，正在發生巨大變化。有鑑於這些變化，芝加哥正在評估其資產和發展策略，以確保它能夠在這種變化和不穩定的經濟中成功。芝加哥公共圖書館是芝加哥經濟發展計畫的重要合作夥伴，致力於民眾和其生活品質的提升。芝加哥的「鄰近地區小型企業成長策略」側重於維持活躍的小型企業的基礎，這是當地創造就業機會的主要來源。同樣，「經濟成長計畫和就業策略」以及「芝加哥科技計畫」側重於在城市內創建具有競爭力、移動性和全球化的創業環境。這些策略的重點是建立當地的優勢，融合住宅、商業和文化活動，創造一個充滿活力的城市及高品質的生活。芝加哥公共圖書館非常重視圖書館在城市的計畫和策略中的作用。圖書館為整個城市的不同區域提供廣泛的資訊服務和支援。圖書館探索創新方法，透過利用這些資源來支援芝加哥的經濟生命力。

CPL 對於幫助正在尋找新工作、於現有工作尋求晉升機會、展開新業務或發展現有小型企業的芝加哥民眾，提供明確支持，並發揮著關鍵作用。在許多社區，圖書館支援人們獲得基本技能、獲得工作轉介、找尋工作機會和發展他們的職務來幫助建立經濟機會。圖書館透過各種計畫(如每間分館的 CyberNavigators 和圖書館主辦的履歷工作坊)、服務(如研究支援)，與勞動力發展組織和其他本地網路建立夥伴關係，以及為了維持和增進最佳狀態而進行投資以實現這一目標。支持使用者所需的與課程相關之館藏、建築物 and 技術。圖

書館的館員，憑藉著他們獨特的才能和專業知識，支援所有芝加哥民眾實現其經濟和人生目標。

4. 加強社區

芝加哥公共圖書館的位置是社區的定位點，是人們聚集在一起進行公民和社區活動的空間。圖書館的系統如同人體內的血管，使得文化和公民資產流入整個城市。圖書館可以提升公民和社區意識、參與及活動。獲得參與和賦權的公民將對於未來充滿樂觀，就高需求的社區挑戰做出良好決策，並為經濟成長和個人福祉做出貢獻。圖書館是值得信賴的社區領導者，他們與當地組織、城市部門、學校等合作，促進公民參與和社區建設。在芝加哥，每個社區圖書館都是獨一無二的，它代表著這個社區的精神。秉持民主精神的芝加哥圖書館的允許不同的人聚集在一起，在安全的環境中交換意見。

圖書館以館藏、空間支持他們所在的社區，增加使用者之間以及使用者與當地社區之間的互動豐富性。圖書館致力於促進社區合作，幫助其服務社區發現潛力，並且和許多城市的當地組織建立關係，以便將使用者與相關資源聯繫起來。

5. 為使用者提供有效率的服務

芝加哥公共圖書館的信念是，我們愈是了解使用者，我們的服務設計決策就會愈好。使用者的強烈好奇以及他們如何在圖書館、圖書館以外和網路上體驗服務為圖書館提供指引。為了滿足使用者好奇心並增加圖書館對使用者的理解，圖書館投注心力於創造這些服務的人，並使用數據和評估工具，改進滿足使用者需求的計畫和服務。

三、德國

由德國 2017/2018 年圖書館狀況的報告書，可以看出公共圖書館發展的方向，歸納如下(German Library Association, 2017, pp.3-11)：

(一) 關於圖書館電子書借閱的立法

1. 圖書館必須繼續擴展，為所有社會階層和年齡群體、學校和成人教育設計服務，並繼續充當難民的接觸點，接觸點也包括數位形式。只有提供的服務有效，圖書館才能支持未來的圖書市場。
2. 立法者必須確保從模擬媒體借閱系統(system of analogue media lending)中獲得的成功做法能夠因應數位世界的需求。

(二) 公共圖書館數位設備的全面提供

1. 透過各種數位服務，例如提供資訊和促進所有世代和社會階層的數位資訊素養，圖書館使人們能夠取得和瀏覽數位世界的知識。因此，他們可以幫助減少人們所說的數位落差，並支持人們在工作中的需求。
2. 圖書館是終身學習的場所，近年來，開發了新的空間、媒體和教育概念，以履行這項職責。
3. 圖書館要保持其作為有吸引力的公共學習中心的地位，需要提供免費的無線上網服務，以及必要的技術和軟體。圖書館工作人員必須持續接受該方面的培訓。
4. 德國圖書館協會(Deutscher Bibliotheksverband e.V.，簡稱 dbv)要求在聯邦 / 州協議的層級內為公共圖書館提供全面的數位設備，發展數位教育服務。

(三) 透過圖書館進行更多的政治教育

1. 透過社群媒體隨時隨地提供資訊。任何人都可以在網際網路上播放新聞和資料。然而，不受限制地獲取資訊帶來了新的挑戰，例如大規模傳播“假新聞”。有鑑於網路世界的大量資訊，能夠區分相關和不相關的新聞並驗證其合理性至關重要。在這一領域提供指導是圖書館的核心職責之一。
2. 圖書館的主要任務之一是為每個人提供不受限制取得資訊。他們幫助人們獲得資訊並教導處理和評估資訊的技能，從而有助於促進政治教育和民主。
3. 圖書館能夠提供中立和全面的資訊，從而開放取用已建立的可靠事實。如果圖書館擁有足夠訓練有素的館員和所需的資金，他們便能達成這一教育目標。
4. 除了能夠提供媒體的取用外，還必須使圖書館進一步發展數位素養服務，並加強與幼兒園、中學、職業學校和大學等教育機構的合作。

(四) 更多與圖書館有關的立法

1. 德國議會的「德國文化」最終報告發布十年後，該委員會建議透過立法規範公共圖書館的任務和融資，所有聯邦州中有三分之二尚未

採用任何此類圖書館相關立法。

2. 更多的投資以保障圖書館的未來可能性。
3. 近年來大幅消減緊縮措施之後，儘管責任越來越多，到訪人數也越來越多，但許多公共圖書館的預算卻停滯不前。數位革命和當前社會、文化和教育的挑戰迫切需要投資。圖書館也要培訓員工，以提高到訪品質，並為各種目標群體創造個別化服務並加強數位服務。
4. 在正向的經濟成長和公共財政充足時，必須對圖書館提供的文化和教育服務進行更多的投資。目的是確保可持續支持圖書館作為教育和聚會的場所，以符合所有公民的利益。

四、英國

英國的文化、媒體和體育部(Department for Culture, Media and Sport, 簡稱 DCMS)和地方政府學會(the Local Government Association, 簡稱 LGA)要求英國圖書館專案小組(Libraries Taskforce) 為英國公共圖書館的未來制訂願景，因為此專案小組的角色是提供領導力和幫助，以振興英國公共圖書館部門，以及展示和推動全國圖書館的出色成果(Libraries Taskforce, 2016, p.6)。

英國公共圖書館認為在評估公共圖書館的未來時，考慮其運作環境和當地現狀至關重要。英國近 60%的人口擁有圖書證；在 2014 至 2015 年財政年度，英國公共圖書館的實際到訪數達到 2.246 億人次，超過參觀英國足球比賽的人數、電影院和英國十大旅遊景點人數的總和。圖書館網站在 2014 至 2015 年期間達到了 9600 萬次的到訪次數(每秒超過三次)。英國圖書館提供獨特的「從搖籃到墳墓」服務，提供社區重要和經濟有效的方式，確保人們在需要時透過建築、外展活動和線上獲得所需的服務(Libraries Taskforce, 2016, p.6)。

根據 1964 年「公共圖書館和博物館法」，英國地方議會有義務為在該地區工作、生活或學習的人民提供全面和有效的圖書館服務。在 2014 至 2015 年財政年度，英國地方政府在圖書館上花費了 7.62 億英鎊(淨額)(每人每週僅超過 27 便士，低於英國當地政府淨支出的 1%)。然而，與所有公共部門一樣，地方政府面臨財務挑戰。它需要適應和思考，超越以前有效率的方法，採取更加變革的方法在當地提供服務。因此，圖書館領導者需要創新思考，關於圖書館服務如何幫助實現策略目標、如何最好地組織圖書館服務，以及如何為其圖書館提供經費(Libraries Taskforce, 2016, p.6)。

圖書館透過以下方式改變人民的生活 (Libraries Taskforce, 2016, p.12) :

- (一) 促進閱讀、其他文化和創意活動的樂趣。
- (二) 提高抱負和培養技能，使人們無論背景是什麼樣的背景都可以充分發揮潛力。
- (三) 積極分享資訊，鼓勵人們互相參與、共同創造和相互學習。
- (四) 為有需要的人提供值得信賴的實踐支持和建議。

英國公共圖書館服務的願景是：圖書館是重要的社區中心，將人們聚集在一起，讓他們獲得所需的服務和支持，幫助他們更好地生活。圖書館的抱負是讓每個人(Libraries Taskforce, 2016, p.6-7) :

- (一) 選擇使用圖書館，因為他們可以看到圖書館將會帶給其明顯的好處和正面的結果。
- (二) 了解圖書館服務提供的內容，以及如何充分利用他們可以獲得的服務。
- (三) 了解新的想法和機會，給予信心，讓他們快速方便地獲取所需的工具、技能和資訊，以提升他們的生活品質。
- (四) 在不斷變化的資訊環境中獲得可信賴的指導，並培養在不斷茁壯成長所需的技能。

圖書館應以七種設計原則來開發圖書館服務(Libraries Taskforce, 2016, p.7) :

- (一) 符合法律要求。
- (二) 由當地需求決定。
- (三) 專注於公共利益，並提供高品質的使用者經驗。
- (四) 在成功的基礎上，透過實證做出決策。
- (五) 支持傳遞一致的英國核心服務。
- (六) 促進夥伴關係的工作、創新和企業。
- (七) 持續有效地使用公共經費。

圖書館服務幫助不同的團體聚在一起，應和當地的人一同設計服務，以滿足當地需求並強化當地社區。透過精心設計和備受推崇的「社區中心」提供當地服務，以無縫方式匯集不同合作夥伴的貢獻(Libraries Taskforce, 2016, p.18)。

公共服務和其他合作夥伴要：了解公共圖書館必須提供什麼，以及他們如

何透過合作，以更有效的方式達到更好的結果。將圖書館視為在當地社區提供資訊和服務的首選(Libraries Taskforce, 2016, p.18)。

全國性的整合行動可以補充強大有力的地方領導和決策。英國專案小組鼓勵和幫助圖書館部門更有效率的合作，既可以透過學習既定良好的作法，又可以採用創新方法來提供傳遞、經費和服務。以下是服務的建議(Libraries Taskforce, 2016, pp.7-10)：

- (一) 規劃公共圖書館服務以滿足當地需求：在地方層級，理事會需要採取長期的策略性方法改造其圖書館服務，加強其組織和財務彈性。根據策略評估的需求做出決策，並與社區和圖書館專業人員一起積極管理。
- (二) 考慮不同的當地服務傳遞模式：一旦理事會清楚了解其社區的需求，他們就需要計劃如何滿足這些需求。英國已經有一系列不同的傳遞模式。
- (三) 以各種可持續的方式為圖書館服務提供經費：理事會歷來是公共圖書館主要經費來源。但是，圖書館越來越需要使其經費變得更加多樣化：例如有額外的收入來源，以支持現有服務並開發新服務。
- (四) 定義優質圖書館服務的樣貌：圖書館應維持持續改進的文化，不斷自我評估、規劃和改進，但也不能阻礙創新。
- (五) 幫助圖書館使用更好的實證來支持決策的制訂：圖書館應蒐集、分析和共享資料，並培訓圖書館員工充分利用它。它可以用於幫助制訂策略決策、展示對圖書館的影響、更好地滿足使用者需求，並改善日常營運。
- (六) 加強協調和夥伴關係工作：圖書館應透過結合專業知識增強與合作夥伴關係，為了達到此目標，專案小組會：
 1. 持續研究採購的新方法，並與供應商合作，確定提供圖書館服務的創新方法。
 2. 探索圖書館如何透過一個國家數位平台，整合所有服務，並根據使用者的需求進行調整。
 3. 支持電子借閱提供作者合理報酬。
 4. 支持擴大創新策略，例如創客空間和 BFI Mediatheques。
- (七) 於當下和未來持續培養圖書館館員：熟練和知識淵博的館員對提供優質的圖書館服務至關重要。圖書館應應用策略，吸引優秀的人才到圖書館服務工作，並為他們提供信心、技能和知識，使圖書館館員能夠成功地

達成七項成果。策略涵蓋各級員工的領導力、使用者服務和圖書館館員的持續專業發展和培訓。同時深化行銷、資料分析、商業、數位，以及如何利用志願者的承諾和專業知識等領域的技能。

(八) 為圖書館提供案例：改善公共圖書館的形象，並提高民眾對圖書館提供的各種服務及其帶來的好處的認識。透過以下的方式來實現：

1. 改變公眾對圖書館工作的認識，創建圖書館「品牌」正面的印象。
2. 開發有關圖書館及其支持結果的正面訊息，並反映在所有圖書館的宣傳管道上。
3. 強調圖書館如何幫助實現中央和地方政府及其他合作夥伴的目標。
4. 當人民需要服務時能考慮“圖書館優先”。

整體而言，英國圖書館服務要(Libraries Taskforce, 2016, p.19)：

- (一) 重視他們為個人、社區和夥伴帶來的正面影響和成果。
- (二) 建立實證(質性或量化)，將其視為國家和地方的策略資源，以獲得更多投資和財物彈性。
- (三) 積極調整其資金、傳遞模式和服務，以因應新的情況和不斷變化的使用者需求。
- (四) 分享知識、資源，建立一致的核心服務，並改善與合作夥伴和供應商的合作方式。
- (五) 繼續為使用者提供核心服務，但開發和使用商業技能來創造收入，以便他們可以在保持中立的同時提供新的服務。
- (六) 幫助建立和維護社區，支持社區中的每個人蓬勃發展。
- (七) 成為社區中的數位化領導者，激發創新和建設能力。

英國公共圖書館提供了七項成果(Libraries Taskforce, 2016, p.59-73)：

(一) 豐富文化和創意，圖書館提供：

1. 給人們實踐、構築夢想和創造的空間和機會。
2. 豐富個人和社區的生活。
3. 藝術和文化是當地「場所製造」(place making)的一部分。
4. 對藝術和文化的社會和經濟角色的貢獻。

5. 充滿活力的當地創意經濟。

(二) 增加閱讀和識字能力，圖書館提供：

1. 取用各種書籍、閱讀資料和專業人員。
2. 電子資源，包括電子雜誌和電子書。
3. 吸引和保持人們閱讀的活動設計。
4. 提高所有年齡層的識字能力、技能和素養。

(三) 增加數位取用和識字能力，圖書館提供：

1. 改善數位技能。
2. 減少數位落差。
3. 增加線上公共服務的使用。
4. 取用網際網路。

(四) 幫助每個人充分發揮潛力，圖書館提供：

1. 改善生活機會。
2. 更有知識的公民。
3. 提高就業技能。

(五) 更健康、更幸福的生活，圖書館提供：

1. 更有效地管理自己的健康，並充分參與和醫療保健專業人員分享決策。
2. 減少社會孤立。
3. 透過幫助解決國民保健署(NHS)面臨的平等、健康和資金缺口問題，為 NHS 提供支持。
4. 擴大公共衛生計畫的涵蓋範圍。

(六) 更加繁榮，圖書館提供：

1. 幫助人們創業和創造就業機會的建議和支持。
2. 支持當地社區的持續性經濟成長。
3. 支持求職者和職涯發展。

(七) 更強大、更有彈性的社區，圖書館提供：

1. 更強大的社區。
2. 增強地方感。
3. 繁榮的社區。
4. 減少社會排斥、不利和孤立。
5. 獲得一系列的公共資訊和服務。
6. 回饋和分享技能的機會。

五、澳洲

澳洲公共圖書館聯盟(Australian Public Library Alliance, 簡稱 ALIA)於 1990 年出版「邁向高品質服務：澳洲公共圖書館的目的、目標和標準」，是第一份以全國規模來指導澳洲公共圖書館發展的文件。20 多年後，第一版「超越品質服務：強化社會結構」和「澳洲公共圖書館標準和指南」於 2011 年出版，第二版於次年發布。這些出版品是澳洲圖書館服務發展的實證基礎指南，為公平的服務提供、評估和改進，以及圖書館服務之間的比較方式提供了框架，突顯頂尖的圖書館已經實現的標準。「超越高品質服務」借鑒了新南威爾士州立大學圖書館(生活學習圖書館)和昆士蘭州(昆士蘭州公共圖書館標準和指南)提出指導方針和標準(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.9)。

「澳洲公共圖書館國家標準和指南」的目的在於能夠與其他更詳細的州和地區標準及指南一起使用，來滿足當地的需求和條件。例如，新南威爾士州和昆士蘭州的指南，「人民場域：新南威爾士州公共圖書館建築指南」(第 3 版，2012 年)、「維多利亞州 2011 年度最佳自我評估框架和工具包」，以及 2010 年「西澳洲州衡量標準和績效報告」。在國家指南和標準發布的同時，澳洲國家和州立圖書館(National and State Libraries Australia, 簡稱 NSLA)發布了從 1996 - 97 年以來澳洲公共圖書館使用、活動和服務提供的年度統計數據。總體來說，這些標準、指南和統計數據使地方政府能夠以此標準來對其圖書館服務進行衡量，並且更有效地進行規劃。它們提供了持續改進的平台，支援 2016 年更新，增添和擴展指南及標準(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.9)。

國際圖書館協會聯盟/聯合國教科文組織(IFLA/UNESCO) 的公共圖書館

宣言第三版於 1994 年出版，是國際公認之公共圖書館服務基本原則的明確聲明。內容如下 (Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.12)：

自由、繁榮以及社會和個人的發展是人類的的基本價值觀。只有透過具有智慧的公民行使其民主權利，並在社會中發揮積極作用的能力才能實現這些目標。建設性參與和民主發展取決於良好的教育以及自由、無限制地獲取知識、思想、文化和資訊。

公共圖書館是當地的知識通道，為個人和社會群體的終身學習、獨立決策和文化發展提供了基本條件。公共圖書館是教育、文化和資訊的活力。公共圖書館是當地的資訊中心，讓使用者可以隨時獲得各種知識和資訊。不論年齡、種族、性別、宗教、國籍、語言或社會地位，公共圖書館的服務對於所有人都是平等提供的。

以下與資訊、識字能力、教育和文化有關的關鍵任務，成為澳洲公共圖書館服務的核心 (Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.24)：

- (一) 從小就創造和加強兒童的閱讀習慣。
- (二) 支持個人自我教育以及各級正規教育。
- (三) 為個人的創意發展提供機會。
- (四) 激發兒童和年輕人的想像力和創造力。
- (五) 加強文化遺產意識，欣賞藝術、科學成就和創新。
- (六) 提供所有表演藝術的文化表現形式。
- (七) 促進文化之間的對話，促進文化多樣性。
- (八) 支持口述傳統。
- (九) 確保公民獲得各種社群資訊。
- (十) 為當地企業、協會和利益團體提供充分的資訊服務。
- (十一) 促進資訊和電腦素養技能的發展。
- (十二) 支持和參與所有年齡層的文學活動和計畫。

澳洲公共圖書館宣言中所描述的公共圖書館任務，反映於澳洲 1,530 個公共圖書館服務點(1,455 個定點和 75 個行動圖書館)的日常工作中。2013 - 14 年，公

共圖書館擁有超過 860 萬的註冊會員(佔全國人口的 37%)，還有更多非會員的澳洲人使用圖書館進行學習、閱讀、上網和參與圖書館計畫和活動。圖書館館藏超過 3900 萬件物品，其中 60%是在過去五年內購買的。澳洲公共圖書館聘用了超過 7,500 名全職員工，2013 - 14 年度公共圖書館的總支出為 10.5 億美元(包括購買圖書館資料的支出)(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.12)。

澳洲的公共圖書館支援當地社區的資訊、教育、文化和娛樂需求，並在社區生活中佔據核心位置。公共圖書館提供民眾免費取得大量書籍、雜誌、CD、DVD、有聲書、電子書和電子資訊來源和娛樂資源。它們提供使用者能夠取用電腦和網際網路的機會，這對於依賴圖書館獲取線上資訊與服務的人來說是非常寶貴的。圖書館為所有年齡層提供廣泛的創新服務計畫及活動，包括數位和嬰幼兒識字、文化活動、求職技巧、勞動力發展和終身學習機會。圖書館服務可以透過分館、行動圖書館、線上以及透過社區進行的偏鄉活動使用(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.12)。

澳洲公共圖書館提供免費服務。公共圖書館是安全、可以信賴和包容的公共空間，每位使用者都受到公共圖書館的歡迎。在不受限制地獲取資訊和想法的過程中，他們加強了社會凝聚力，並幫助建立更安全、更有文化、更有技能和更有創意的社群。公共圖書館也是一項寶貴的社群投資。澳洲和國際上有關於公共圖書館經濟價值的研究始終證實，圖書館的利益成本比為 3：1 或更高，這使得圖書館領先於其他行政部門，例如交通部門、健康與健康部門等取得更多的支持(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, p.13)。

「貨幣、意識和公共圖書館」(Dollars, Sense and Public Libraries)(2011 年)一書中發現，保守估計維多利亞州的公共圖書館每消費 1 美元就會回收 3.56 美元。隨後昆士蘭州立圖書館的「圖書館紅利」(The Library Dividend)(2012 年)的研究發現，昆士蘭州公共圖書館每消費 1 美元就會回收 2.30 美元，而澳洲公共圖書館的「ALIA APLA 國家福利和經濟貢獻」(National Welfare & Economic Contributions of Australia Public Libraries)(2013 年)進行全國性研究發現，每消費 1 美元即可獲得 2.90 美元的回報。在澳洲，多數圖書館與新南威爾士州公共圖書館的投資回報率相當，估計每 1 美元花費能夠收取 2.82 美元到 4.24 美元之間的回報，和紐西蘭公共圖書館每花費 1 美元就能夠收到 3.50 紐西蘭幣的回報相當。在國際上，3：1 的估計值與英國圖書館每投入 1 英鎊就回收的 4.40 英鎊的評估一致，美國公共圖書館的經驗也是如此(Australian Public Library Alliance &

Australian Library and Information Association, 2016, p.13)。

由於體認到公共圖書館的投資等於對社區的力量、能力和適應力的投資。因此，公共圖書館必須與社區一起合作，以提供能夠快速回應社區需求並建立個人和社區能力的服務。以下是澳洲公共圖書館的策略(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, pp.16, 21-24)：

- (一) 確保取得圖書館服務的途徑是普及的。
 - 1. 提供安全可靠的公共空間，並歡迎每位使用者使用。
 - 2. 建立對圖書館服務和活動的認識。
 - 3. 將近用性最大化。
- (二) 收集和分析有關其社區的資訊，提供能夠辨識和反映社區需求以及期望的服務。
 - 1. 定義社區需求。
 - 2. 讓社區參與塑造圖書館服務。
 - 3. 確保圖書館計畫和服務滿足圖書館服務社區的需求和優先事項。
- (三) 讓社區成員和組織參與塑造所要提供的圖書館服務。
- (四) 成為社區獨特的文化認同(歷史、藝術、社群語言和習俗)的支持者。
- (五) 創建和培養能建立社區和個人適應力與能力的夥伴關係。

澳洲公共圖書館的策略規劃分為三大領域(Australian Public Library Alliance & Australian Library and Information Association, 2016, pp.16, 18, 33-59)

(一) 服務管理

為了達到上述的策略，公共圖書館的管理和管理方式很重要，對其有效地實現以社區為中心的目標有重大影響。包括與以下相關的議題：領導力、策略規劃和提倡、政策制訂、管理人力資源、財務、設施、資本資產和技術、公共關係和推廣活動、監測和評估。

(二) 服務提供

現代圖書館提供一系列服務，以滿足所有年齡和興趣的圖書館使用者的娛樂、教育、社會、資訊和就業相關需求。這些包括：

- 1. 實體、數位內容和館藏，包括專業館藏。

- (1) 發展館藏以反映社區的人口和經濟狀況(例如，社區的哪些部分正在成長？哪些活動最受歡迎？有哪些活動？包含哪些企業？)。
 - (2) 提供各種形式的資源連結，包括紙本、影音和數位。
 - (3) 確保社區的所有成員能夠持續獲得適當和有效的連結。
 - (4) 發展圖書館館藏。
 - (5) 記錄、保存和展示當地社區的歷史和當代發展。
2. 資訊和參考服務。
 - (1) 為所有圖書館使用者提供資訊、參考和讀者諮詢服務。
 - (2) 確保這些服務在適當的時間範圍內，能夠為使用者提供適合其需求的資訊(包括有聲書、電子書、CD 和 DVD)。
 - (3) 為圖書館使用者提供支援，以發展他們的資訊和數位素養技能，並促進他們有效利用圖書館資源和設施。
 3. 閱讀、識字、學習、福利、文化和創意課程。
 - (1) 豐富社區成員的生活。
 - (2) 建立讀寫、語言和學習技能。
 - (3) 參與、連結、被邀請參與和激勵。
 - (4) 改善個人發展和福祉。
 4. 在發展數位素養方面獲得技術和支援。
 - (1) 提供免費使用電腦、網際網路和其他技術設備和應用，以方便使用者近用圖書館和公共資訊和資源。
 - (2) 讓圖書館使用者有效使用數位技術，以及相關工具的信心和技能。
 5. 人們可以休息、工作、會面、學習、連繫和創造的地方和空間(到館以及線上)。
 - (1) 提供所有年齡和興趣的圖書館使用者，娛樂、教育、社會、資訊和就業相關需求的實體和數位場域以及空間。圖書館的建築須具備下列特徵：A. 具有吸引力、功能性和近用性。B. 激發使用者對圖書館服務的興趣。C. 提供使用者靈活使用、有效率操作和可持續性建築。D. 提供能夠滿足社區需求的圖書館館藏、資源和計畫。

- (2) 提供行動裝置、線上以及擴展服務地區，將圖書館帶出社區。透過圖書館網站和線上服務支持使用者近用圖書館服務。確保公共圖書館能夠以創新的方式快速移動，以接觸無法或正準備近用圖書館的使用者。

(三) 服務傳遞

公共圖書館的服務可以在不同時間，以不同的方式提供給不同地方的不同使用者。傳統且備受喜愛的圖書館分館由熱情、知識淵博且樂於助人的專業館員組成，透過行動裝置、線上和擴展服務，將圖書館帶入社區。圖書館與越來越多的社區、教育、政府和商業組織建立夥伴關係和聯盟，以利用資源並擴大服務範圍，服務能夠觸及廣泛的使用者群。

有效的圖書館計畫和服務可以幫助個人增加知識和技能，改變他們的態度和行為，獲得資訊，並增加他們對於社區更多的認識。圖書館也可以對社區、經濟和文化成果產生積極影響。圖書館對個人和社區影響的範圍包括：

1. 識字能力與終身學習，包括兒童早期發展。
2. 充分被告知且相互連結的公民。
3. 數位包容性，特別是因為沒有或者只有有限的技術或低數位素養而面臨被社會邊緣化風險的公民。
4. 個人發展和幸福。
5. 更強大，更具創造性和文化包容性的社區。
6. 經濟和勞動力發展。

六、紐西蘭

紐西蘭認為作為一個國家，需要認識和重新評估公共圖書館對於社會的貢獻，並同意向地方和中央政府最大程度地提高公共圖書館的價值。圖書館必須發揮領導作用，幫助使用者和經費提供者塑造他們的未來(Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand, 2012, p.7)。

紐西蘭公共圖書館(Public Libraries of New Zealand)和紐西蘭地方政府(Local Government New Zealand)訂定了《紐西蘭公共圖書館 2012-1017 年策略架構》。這份文件有幾個目的。首先，它希望圖書館及地方行政機構，將文件作為確定施政優先選項的工具。該架構確定了圖書館在社區應發揮的五種角色。雖然所有角

色強化了價值，但地方行政機構根據其社區的需求，更強調某些角色(Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand, 2012, p.7)。

第二個目的是讓利害關係人和社區理解二十一世紀公共圖書館的廣度、深度和本質上的理解。雖然有些人質疑公共圖書館在數位世界是否仍然必要，但在紐西蘭或其他國家，如美國，公共圖書館的使用並沒有減少。透過將服務轉移到線上和行動裝置，圖書館可以涵蓋更廣泛的民眾。而圖書館的建築也在轉變，它不僅是民眾獲取想法和資訊的地方，而且也是體驗的地方，使用者可以與他人聯繫，創造和分享知識，並獲取新的想法(Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand, 2012, p.7)。

《紐西蘭公共圖書館 2012-1017 年策略架構》指出了在效率、經濟、社會、文化、環境等五方面有所成功，所必須具備的條件，如表 12(Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand, 2012, p.20)。

如果這些是中央和地方政府所尋求的成果，以及成功所必需的條件，那麼就有可能將圖書館所扮演的角色及其重要性映射到這些結果。表 13 提出公共圖書館的願景、目的、職責等。

紐西蘭公共圖書館成功的策略如下(Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand, 2012, pp.32-37)：

1. 在區域和國家範圍內形成策略聯盟和夥伴關係：策略和營運夥伴關係使得公共圖書館能夠為其社區的社會資本發展做出更大的貢獻。
2. 提供具有更佳價值之公共服務：可持續提供的經費使公共圖書館能夠提供設施、技術、資源和服務，為其社區提供物有所值的服務。
3. 使用新科技隨時隨地提供內容和服務：圖書館內容和服務可以隨時隨地使用，且會吸引新的使用者。
4. 培養領導能力和其他技能：圖書館由具備資質、訓練有素、積極主動，以使用者為導向和得到適當獎勵的館員所領導。

表 12 紐西蘭公共圖書館成功的必要條件

成果	效率 更好的公共服務	經濟 更具競爭力和生產力的 經濟	社會 具凝聚力、健康、安全 並且富有彈性的社區	文化 重視傳統的社區，並擁 抱多樣性和創造力	環境 可持續的社區財務及實 踐和系統
成功的必 要條件	<ul style="list-style-type: none"> ● 有品質的領導力 ● 快速適應變化 ● 使用者為導向的方法 ● 協作工作 ● 有智慧的運用科技 ● 物有所值 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有素養和知識的人 民 ● 創新 ● 增加投資 ● 商業和財務方面的 常識 ● 符合成本效益的頻 寬 	<ul style="list-style-type: none"> ● 參與機會 ● 平等取用權限 ● 獲得良好的健康、 學習和娛樂服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民主和開放文化 ● 重視「懷唐伊條 約」(Treaty of Waitangi) ● 重視藝術、文化、 傳統和多樣性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 致力於可持續實踐 ● 運用有品質的測量 系統所提供的數據 和資訊來做決策

資料來源：Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand (2012). A strategic framework 2012-2017: Public Libraries of New Zealand. Retrieved from http://www.publiclibraries.org.nz/Portals/150/Resources/NZ_Public_Libraries_Strategic_Framework.pdf?ver=2015-11-20-202119-673.

表 13 紐西蘭公共圖書館的願景、目的、職責

願景	公共圖書館：在社區核心為想要探索知識的民眾敞開大門				
目的	圖書館隨時隨地提供知識、想法和想像力的連結，使個人能夠將知識轉化為價值，作為公民參與並加強他們的社區。				
職責	收集、策劃和提供培養想像力的知識、想法和作品的取用	培養閱讀的樂趣，支持各種形式的文化發展	具備獨立的終身學習、研究和創新的能力	在社區核心地帶為所有民眾提供該社區的服務	收集、創建和提供本地內容和歷史紀錄
重要的原因	個人可以探索、分享和使用各種形式的內容	個人具備從教育中獲益並充分參與社會和數位世界的基本技能	個人有機會在整個生命過程中學習新的知識和技能，使他們能夠擁有健康和豐富的生活	個人以及社區民眾可以參與圖書館服務、社區生活和決策；當地社區得到了強化；圖書館培養民眾的連結感和歸屬感	社區記憶被安全典藏、多樣性受到尊重、國家和社區的認同得到強化
成果將有助於	經濟、社會、文化、環境	經濟、社會與文化	經濟與社會	社會與文化	文化
原則	獲取資訊的自由、公平、言論自由、參與、客觀性、信任、共享、可持續發展、物有所值(value for money)、使用者導向				

七、愛爾蘭

愛爾蘭政府認為公共圖書館服務的價值是，現代化、資源充足的公共圖書館有助於社區的社會、經濟和文化福祉。公共圖書館支持人們和社區，它提供資訊、支持學習和文化，是越來越多公共服務的焦點。圖書館是一個值得信賴的空間，整合進當地社區且可供所有人使用。它支持和促進教育和技能的發展。透過促進人們的素養，圖書館補足了主流教育，為兒童和成人提供學習和發展的空間。它是發展數位技能和素養的資源，提供文化和教育計畫、賦予社區權力、促進社區凝聚力、促進地方的驕傲。現代 21 世紀的公共圖書館還支持經濟發展和重要的本地服務。它與當地的機構合作，支持商業、企業和就業創造，透過發展就業技能和分享求職支持，將人們與工作聯繫起來(Department of Rural and Community Development, 2018, p.7)。

愛爾蘭公共圖書館 2022 年的策略側重三方面：閱讀和素養發展、學習和資訊、社區和文化。透過下列各方努力而形成(Department of Rural and Community Development, 2018, p.8)：(一) 十個旨在取得關鍵公共使用者群體觀點的焦點團體訪談；(二) 向所有公共圖書館館員開放的四個圖書館館員工作坊；(三) 愛爾蘭地方政府協會主辦的三個區域工作坊；(四) 與公共圖書館和地方當局高級管理人員舉辦三次工作坊。

愛爾蘭公共圖書館的願景是，公共圖書館是一個有吸引力和熱情的空間，社區的所有成員都可以取得知識、想法和資訊，以及人們可以反思、聯繫和學習的地方。愛爾蘭公共圖書館的價值是，公共圖書館服務是植根於我們社區的公共資源。圖書館支持社區生活和個人自我發展。圖書館服務已經確定了一套組成公共圖書館服務基礎的價值(Department of Rural and Community Development, 2018, p.15)。

愛爾蘭公共圖書館的抱負如下：在未來五年內在強大而值得信賴的品牌上，加強社區中心的公共圖書館(Department of Rural and Community Development, 2018, p.17)。

- (一) 堅定地將圖書館建立為一個熱情的、當地的地方，技術熟練的館員提供各方面的指導和支持，包括：1. 閱讀和識字；2. 適合所有年齡層的終身學習；3. 商業和就業；4. 健康的生活和福利。
- (二) 加強在地圖書館成為社區中值得信賴的地方，在最適合他們的時間為所有人和社區提供公共空間、服務和資源。

(三) 透過消除障礙、簡化加入流程和改善所有社區服務的取用，確保所有人的公平取用資訊。

(四) 增加圖書館使用並將活躍成員數從目前 16%的人口增加至 30%。

愛爾蘭公共圖書館 2022 年的願景如下(Department of Rural and Community Development, 2018, p.19)：

(一) 明亮且吸引人、值得信賴的、熱情的公民空間。

(二) 延長開放時間的自助服務。

(三) 位於市中心、可取得資訊且被看見的。

(四) 領先的數位技術，在館員的支持下，為使用者提供更好的服務。

(五) 所有公共服務的聯絡點。

(六) 免費的服務、不收罰款或借閱費用。

(七) 對社區有價值且至關重要。

(八) 友好的、熟練的館員，積極支持和領導整個圖書館的使用者。

(九) 大量吸引所有年齡層的使用者。

(十) 廣泛的工作、休閒、學習和創造線上和圖書館的資源與服務。

(十一) 正式和非正式的聚會場所。

(十二) 資源共享的工作站。

(十三) 遍佈全國的當地首選地。

(十四) 吸引和讓當地的居民和使用者受益。

(十五) 創造力和文化的場所。

在接下來的五年中，愛爾蘭政府將(Department of Rural and Community Development, 2018, p.20)：

(一) 支持圖書館館員發展他們的技能並提供增強使用者經驗的服務。

(二) 投資圖書館的基礎設施，以實現對公共圖書館服務的抱負。

(三) 制訂新的資助計畫，以支持基於最新技術提供圖書館服務和資源的傳遞。

(四) 取消所有圖書館成員和使用者的罰款和借閱費用。

- (五) 加強與當地和全國主要合作夥伴的關係，以提供更多協調、有影響力和可持續的圖書館服務。
- (六) 投資促進國家和地方的圖書館服務，以加強圖書館品牌層級。
- (七) 與當地合作夥伴合作，向社區，特別是弱勢族群和邊緣化族群提供各種服務和資源。

愛爾蘭公共圖書館 2022 年的策略側重三方面：閱讀和素養、學習和資訊、社區和文化。由六個策略推動支持：基礎設施和服務傳遞、圖書館小組、推廣和行銷、館藏、研究和發展、經費(Department of Rural and Community Development, 2018, pp.33-39)。

(一) 閱讀和素養

1. 牢固地建立圖書館作為社區閱讀和識字發展的中心。
2. 促進所有年齡層使用者的識字率和發展閱讀，並為人們提供發展成為有文化和知識個體的機會。

(二) 學習和資訊

1. 透過提供與國家和當地合作夥伴合作開發的服務，為所有使用者提供參與終身學習的機會。
2. 將圖書館建設為資訊和資訊尋求技能的“首選地”。
3. 支持使用者在資訊尋求和研究方面實現自給自足，提供明智的建議並使人們能夠獲得研究資源。
4. 向有需要的人提供相關業務、求職和其他與工作相關主題的相關資訊。
5. 確保使用者可以取得支持的資源。
6. 透過提供有關健康和福祉的新書籍和線上館藏增強當前的健康資訊，並為尋求資訊的使用者提供支持。
7. 提供資源、資訊活動和計畫，以支持個人的健康生活。

(三) 社區和文化

1. 與地方和國家合作夥伴合作，建立圖書館作為當地的中心社區、公民和文化空間。

2. 支持相互聯繫的社區，並促進社區的所有部門，包括新社區的公民參與。
3. 鞏固公共圖書館作為地方當局公眾形象的角色。
4. 蒐集、探索當地人民和社區的文化記憶，並透過國家增強數位取用計畫，開發和推廣當地研究館藏和檔案。

在公共圖書館基礎設施和服務傳遞方面，愛爾蘭的作法如下(Department of Rural and Community Development, 2018, pp.23-31)：

(一) 圖書館建築

1. 確保國家公共圖書館的標準和基準符合現代社會的需求。
2. 擴大基本建設計畫，以傳遞公共圖書館的願景。

(二) 開放時間

1. 確保圖書館提供使用者最佳的開放時間，以滿足社區不斷變化的需求。
2. 將 My Open Library 擴展到全國至少 100 個圖書館分館，目標是在未來十年達到 200 個圖書館分館。

(三) 取用

1. 取消圖書館罰款和借閱費用，同時思考非貨幣選項，以確保即時歸還和保存圖書庫存。
2. 引入通用圖書館會員自動註冊系統。

(四) 數位發展

1. 實施資訊通訊技術基礎設施升級和發展計畫，以鞏固創新服務的開發和推廣。
2. 與當地和國家夥伴合作，在合適的圖書館中開發數位學習中心和創新空間，並為使用者提供最新技術培訓。
3. 與設計師、軟體專家和製造商協調，為員工提供使用者創新技術的培訓，以及向公眾提供的課程。

(五) 圖書館管理系統：改進圖書館管理系統的可取用性和易用性，包括更具響應性和功能性的網站，簡化使用者取用經驗，並在 ICT 平台上提供相

同的功能。

在策略的推廣和行銷方面，愛爾蘭公共圖書館將(Department of Rural and Community Development, 2018, p.41)：(一) 制訂國家和地方的推廣和行銷計畫；(二) 與當地社區和組織建立新的關係並以現有的關係為基礎，促進當地圖書館成為所有社區中充滿活力的社區、文化和學習中心。

為了策略的落實，愛爾蘭公共圖書館在館藏方面將(Department of Rural and Community Development, 2018, p.42)：(一) 以每人每本書 4.00 歐元為年度支出目標；(二) 建立館藏開發和採購政策；(三) 擴大數位資源的取用，包括電子書和線上資源，以便使用者在圖書館中有更多選擇。

為了策略的落實，愛爾蘭公共圖書館在經費方面將(Department of Rural and Community Development, 2018, p.42)：(一) 根據 2018-2027 年國家發展計畫以及其他建築、技術和服務發展來源，從地方當局獲得適當的經費；(二) 尋求慈善機構的支持。

為了策略的落實，愛爾蘭公共圖書館在研究和發展方面將(Department of Rural and Community Development, 2018, p.42)：(一) 審查公共圖書館的標準和基準，評估這些標準和基準對圖書館建築、服務和資源品質的影響；(二) 透過在歐盟和國際網路中合作，並為國際研究作出貢獻，傳遞、發展和分享良好的服務發展模式。

我國教育部(民 101)的「閱讀植根與空間改造：102-105 年圖書館創新服務發展計畫」中，訂定的公共圖書館之願景為，「全民在閱讀中感受幸福」。目標有下列三點：

目標一：充實閱讀資源質量，建構樂學多元環境。

目標二：提升圖書館服務效能，培養個人閱讀習慣。

目標三：強化書目資訊系統，完善保存傳播資料。

第三節 臺灣公共圖書館目標、策略和發展建議

根據第二節七個國家(不含我國)曾訂定的願景、目標和策略規劃，研究者從中萃取多數國家文件中的原則型關鍵概念，如表 14，再由關鍵概念訂定我國公共圖書館目標和策略及第三節的發展建議。

表 14 各國公共圖書館服務目標及策略之關鍵概念

曾提及之國家 關鍵概念	芬蘭	美國	英國	德國	澳洲	紐西蘭	愛爾蘭
學習社會	V	V				V	V
數位資源	V	V	V	V			V
平等取用	V	V		V	V	V	V
使用者需求	V	V	V		V		
《圖書館法》	V		V	V			V
政府資金	V			V			
專業館員	V	V	V			V	V
合作		V		V		V	V
思想和言論自由	V					V	
多元	V	V					
包容		V			V		
社區		V	V		V	V	V

本研究擬定我國公共圖書館目標為：建構學習型的公民社會及資源取用平權的機會。

為達上述目標，分別從館藏、服務、館員、環境等四面向，擬定我國公共圖書館的策略如下列幾項：

- (一) 建置豐富多元的資源，強化新興媒體的連結。
- (二) 擴大文化創新的服務，增強弱勢族群的關懷。
- (三) 培養專業熱忱的館員，引進新興技術的創新。
- (四) 打造溫馨閱讀的環境，吸引不同讀者的駐留。

為呼應並達到上節擬定我國公共圖書館目標，在上述策略指引下，建議我國公共圖書館可行的作法之方向如下。各國的公共圖書館發展建議書，有的尚包括公共圖書館核心功能、現況等說明。

一、 建置豐富多元的資源，強化新興媒體的連結

館藏是圖書館存在的基礎，建議公共圖書館在館藏量的充實上能符合《圖書館設立及營運標準》，公共圖書館購置圖書資訊之經費，不低於圖書館年度預算

百分之十五的原則。同時考量服務社區使用者對資源的多元需求，及不同資源的類型，讓使用者可以獲得多元館藏。公共圖書館應擬訂館藏發展政策，以為館藏建置、淘汰之根據。公共圖書館可與同行機構以及新合作夥伴合作，共享館藏、資源和專業知識，並為使用者展示圖書館館藏的範圍和價值。

除此之外，有些網路資源(網站或社群媒體粉絲團或社團)具有專業性，例如芭樂人類學、泛科學、公民影音資料庫、上下游市集、巷口社會學等，圖書館應收集、整理並呈現給使用者，豐富圖書館資源的多樣性。

公共圖書館應承擔培養民眾館藏使用的能力，強化民眾的資訊素養(含媒體素養)和知識管理技能，使人們可以蒐集、整理、評估和應用知識，發揮知識的力量，充分發揮潛力，獲取與職場相關資訊的技能，貢獻於社會經濟發展。尤其現在假新聞充斥，圖書館應強化民眾識別資訊真假的能力。此外，圖書館應提供使用者平等近用資源的機會，以減少資訊落差。圖書館應尊重知識自由，讓使用者自由選擇所需的資源。

二、擴大文化創新的服務，增強弱勢族群的關懷

公共圖書館支持平權的核心價值，提供的服務應符合下列原則，免費、平等、合作、支持公民權，並考慮不同地區對服務傳遞模式的需求，提供客製化服務，包括新住民、移民工、銀髮族等。圖書館應配合社會發展趨勢，舉辦文化創新服務，例如配合長照政策提供銀髮族身心靈文化活動。圖書館可以讓民眾參與圖書館服務的規劃，尊重使用者的選擇。為滿足使用者需求，圖書館應定期進行使用者研究，以量化數據和質化資料作為提供服務之參考。

圖書館應定期檢視服務品質，以創造優質服務，並爭取可以持續的服務經費支持。圖書館應注重行銷，讓更多使用者了解、使用圖書館，並以視覺化圖表呈現圖書館的成果。

三、培養專業熱忱的館員，引進新興技術的創新

專門技能和專門知識是專業服務的基礎，因此公共圖書館應任用足夠數量的專業館員。建議公共圖書館在專業人員的任用上，依據《圖書館設立及營運標準》，專業人員至少應占圖書館工作人員之三分之一。公共圖書館應定期為館員提供教育訓練的機會，培養專業的熱忱及各項提供服務所需的與時俱進的知識。

由於科技日新月異，圖書館應關注科技發展並提供創新、具特色的服務，例如人工智慧(機器人)、虛擬實境和擴增實境的應用。

四、 打造溫馨閱讀的環境，吸引不同讀者的駐留

公共圖書館的空間、環境及設施應符合可得性和近用性原則，促進民眾閱讀、培養創造力和協作能力，鼓勵民眾分享資訊和相互學習，成為支持學習和探索的地方。圖書館提供免費的無線上網服務和行動圖書館，以滿足不同地區使用者的需求，並吸引讀者駐留。

在閱讀的推廣上，圖書館應啟發讀者閱讀興趣，例如國小學童由讀報教育著手。此外，應就個人的興趣推薦閱讀書目，培養讀者喜歡閱讀進而成為圖書館常客。

第四節 公共圖書館服務品質指標建議

一、 服務品質建議書的目的

圖書館向來致力於為所有民眾提供平等取用實體和數位化資源的機會，它是可論責(accountable)之城市網路的一環，也是公共經濟的一環。圖書館提供資訊、分享專門技能、提供參與的空間、將公共服務的數位化、鼓勵市民參與服務的規劃。圖書館在其所在的城市是主動的服務提供者也是其他機構的合作夥伴。

圖書館的專業和服務的品質，是公共圖書館成功扮演知識或資訊的提供和傳遞角色的基礎。圖書館發展過程中，須時時檢視方向是否正確、了解自己的服務狀況，因此，服務建議書是服務規劃和設計的指引、決策的依據，也是服務品質評估的指標。當圖書館面對經費的支持機構，需要證明自己的價值時，服務品質評估為此提供了依據(Viiri, 2011)。

服務建議書為圖書館的願景提供了基礎，據此產生的圖書館評鑑，也確保圖書館服務是以使用者的需求和期待為依歸。服務建議書整合了圖書館願景、圖書館經營利害關係人(例如主管機構、出版社等)的觀點、使用者的需求和期待、圖書館專業。希望本建議書能為圖書館經營提供方向並產生正向影響，最終為人民帶來福祉。

二、 服務品質建議書規劃的理念

(一) 圖書館的價值

圖書館向來扮演著提供教育、文化、資訊、休閒娛樂等服務的角色，因此，

圖書館服務應滿足並落實使用者對美好生活的想像。尤其是當前社會的快速變遷，公共圖書館面臨的挑戰包括青少年閱讀量減少、失業人數攀升、少子化及人口老化等問題，如何因應挑戰，並永續發展，圖書館亟需配合政府施政目標，建構服務的願景、目標、策略。本服務建議書可提供公共圖書館建構服務目標之參考。

(二) 強調使用者需求

圖書館因讀者而存在，因此讀者的需求應被視為圖書館服務的指標。圖書館員應成為使用者導向的解決問題和資訊檢索專家。例如如何取得可靠的資訊，且能夠具備能力使用這些資訊，是現代化民眾最大的挑戰，圖書館應該滿足民眾的需求。又如圖書館的服務應盡可能位於人們所在地點，無論是實體或虛擬；不常到館的讀者也應該藉由新型態的物流解決方案，和替代性的服務據點來提供服務。因此，本服務建議書在各面向上的設計均由使用者角度思考。

(三) 專業人才的重要性

高品質的圖書館服務需仰賴一流的專業人才。館員需不斷充實與加強專業知能，方能協助民眾。民眾需要提供個人化指引，諸如銀髮族、職場工作的民眾都需要新的客製化服務。因此，本服務建議書強調圖書資訊學教育的重要，並呼籲圖書館應聘用具有圖書資訊學專業領域背景的人才，此外，在職館員亦必須持續接受在職訓練。

(四) 合作的必要性

對讀者而言，找到並能順利取得館藏是要務。圖書館為克服經費和人力的有限，確保良好的服務品質，區域性合作或是跨縣市合作是必要的。因此，本服務建議書強調圖書館應透過合作，擴展服務、滿足讀者需求及優化服務。除了謀求不同規模、不同地區、不同國家的公共圖書館合作之外，更可進一步與不同類型圖書館合作，並與異業結盟。

三、服務品質建議書的面向

根據專家學者的座談會議建議，歸納其對服務品質規劃之建議如下列幾項重點：

(一) 質化和量化指標要平衡

量是質的基礎，所以那個不能廢除，但是除了它以外，應該要有質的評量指標。(邱子恆老

師)

(二) 符合時代潮流·數位時代圖書館的角色應融入指標中

我們要符合時代的潮流·所以芬蘭他們提出來最新一個是 2016-2020 的訴求·他們是 library for citizens·就是你怎麼樣成為一個現代數位公民呢·圖書館他能夠扮演什麼樣的一種角色·他做很大的一個鋪陳。(楊美華老師)

(三) 強調館藏品質

我相當同意館藏發展政策。一個圖書館只要有一個好的館藏·無論他館舍怎麼爛·服務人員不笑·我都無所謂·我還是會去!(詹麗萍老師)

(四) 強調合作的重要性

服務品質的時候也強調合作的重要性·其實這是我今天最想要建議的事情·就是說我覺得圖書館界大部分都是我們自己在做·可是跟其他的單位合作·譬如說鄉鎮圖書館·如果有區公所。(林珊如老師)

合作不只是圖書館區域之間的合作·那我們在臺灣我們應該是圖書館界要合作·跟異業·跟所在社群也要合作·然後還要考慮到國際化。(謝寶煖老師)

(五) 與社區需求連結

我覺得一定要強調與社區需求的連結·而社區需求的連結可能就很需要跟相關的單位合作·那我覺得這一個地方我希望能夠在這個服務建議書裡面·特別當你談到合作的這一塊一定要去強調出跟其他單位的合作·那因為都是……假設都是服務老人·譬如說也是有關懷據點·他們幾乎都 location 都在一起·所以在關懷據點·在活動中心·甚至鄉鎮圖書館·其實他們都在同一個區塊·所以那個我覺得這是可以強調的。(林珊如老師)

如果圖書館將來要有前瞻性·就是數位化、高齡化·還有社區化·我覺得這三個要點一定要能夠在建議書裡面突顯。(林珊如老師)

本研究綜整文獻和專家學者的意見·提出服務品質指標項目之建議(含量化和質化指標)如表 15·草案內容如附錄五 服務品質建議書。

表 15 公共圖書館服務品質指標項目建議

服務品質 指標項目	定義	出處
1 總論(地方首長對圖書館服務的承諾)		
1-1 符合	圖書館面積、設備、作業方式、服務等符合各項法規或標準	Poll & Boekhorst (2007)、國家圖書館(2013a)
1-2 經費	政府投入圖書館經費	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017)、Department for Digital, Culture,

服務品質 指標項目	定義	出處
		Media & Sport (2017) 、 I & J Management Services (2016) 、 Redse (2011)
1-3 指引	訂定發展政策、服務手冊等、設置委員會、輔導業務	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017) 、 Ministry of Education and Culture (2011) 、 國家圖書館(2013a)
1-4 評估	了解服務狀況(評鑑)	Ministry of Education and Culture (2011) 、 國家圖書館(2013a)
1-5 合作	與他單位合作	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017) 、 I & J Management Services (2016) 、 Ministry of Education and Culture (2011) 、 國家圖書館(2013a) 、 林珊如教授、謝寶煖教授
1-6 公關	使用者、志工、媒體、行銷	Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017) 、 Ministry of Education and Culture (2011) 、 國家圖書館(2013a)
2 服務與使用		
2-1 績效	服務能滿足需求(提供關鍵資源)、人均活動數、人均圖書館拜訪次數、人均虛擬圖書館(網站、資料庫、電子書)拜訪次數、人均借閱量、服務人口持借閱證比率等	BIX (n.d.) 、 Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017) 、 I & J Management Services (2016) 、 Lance (2017) 、 Ministry of Education and Culture (2011) 、 Poll & Boekhorst (2007) 、 Redse (2011) 、 國家圖書館(2013a)
2-2 特色	必要服務外，提供特色的服務	Poll & Boekhorst (2007)
2-3 可靠	網路不中斷、準時開閉館、需要協助時有尋助的管道、個人資料安全	Ministry of Education and Culture (2011) 、 Poll & Boekhorst (2007)
2-4 回饋	讀者意見箱(或向館方表達意見或客訴的管道)	Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017) 、 I & J Management Services (2016) 、 Ministry of Education and Culture (2011) 、 Poll & Boekhorst (2007)
2-5 易用性	網站容易使用	Ministry of Education and Culture (2011) 、 Poll & Boekhorst (2007)

服務品質 指標項目	定義	出處
2-6 近用性	開館時間滿足需求、交通距離近、服務點數量、網站架構(用詞)	Berndtson & Öström(n.d.)、BIX (n.d.)、Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017)、Ministry of Education and Culture (2011)、Poll & Boekhorst (2007)
2-7 效率	快速提供服務(文獻傳遞服務幾日內完成)	Ministry of Education and Culture (2011)、Poll & Boekhorst (2007)
2-8 費用	收費和免費服務	Berndtson & Öström(n.d.)、Ministry of Education and Culture (2011)
2-9 使用者 訓練	確保使用者會使用資源和設備	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017)、Ministry of Education and Culture (2011)
3 人力資源與專業能力		
3-1 充足	人均館員數	BIX (n.d.)、I & J Management Services (2016)、Ministry of Education and Culture (2011)、Redse (2011)
3-2 知能	館員知識能力(回答問題正確)	Ministry of Education and Culture (2011)、Poll & Boekhorst (2007)
3-3 同理心 /熱誠/禮貌	館員態度	Poll & Boekhorst (2007)
3-4 溝通	以非專業術語與讀者對話	Poll & Boekhorst (2007)
3-5 品質感 知	使用者對服務看法(滿意度)	Poll & Boekhorst (2007)
3-6 發展	館員接受在職訓練的平均時數	BIX (n.d.)、Ministry of Education and Culture (2011)
4 館藏		
4-1 完整性	人均館藏量、人均購書(電子資源)經費	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017)、BIX (n.d.)、I & J Management Services (2016)、ISO (2014)、Ministry of Education and Culture (2011)、Redse (2011)、Poll & Boekhorst、國家圖書館(2013a)、詹麗萍

服務品質 指標項目	定義	出處
4-2 新穎性	最新的資訊資源	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017) 、 I & J Management Services (2016) 、 Ministry of Education and Culture (2011) 、 Poll & Boekhorst (2007)
4-3 多元性	不同形式的媒體、分齡分眾所需資源	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017) 、 Berndtson & Öström (n.d.) 、 Ministry of Education and Culture (2011)
4-4 數位化	地方文獻數位化	Ministry of Education and Culture (2011)
4-5 需求性	盤點與報廢	Ministry of Education and Culture (2011)
5 設施		
5-1 充足	人均公用電腦數、燈光和座位充足	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017) 、 BIX (n.d.) 、 Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017) 、 I & J Management Services (2016) 、 Lance(2017) 、 Ministry of Education and Culture (2011)
5-2 使用	人均公用電腦使用次數、館藏平均流通次數	BIX (n.d.) 、 Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017)
5-3 發展	人均資本門投資	BIX (n.d.)
5-4 美觀	設施的美感	Berndtson & Öström(n.d.) 、 Ministry of Education and Culture (2011)
5-5 平等	無障礙設施	Berndtson & Öström(n.d.) 、 Ministry of Education and Culture (2011)
5-6 安全	安全、功能符合	Ministry of Education and Culture (2011)
5-7 永續	永續發展	Ministry of Education and Culture (2011)
6 空間		
6-1 面積大小	人均使用區域(面積)	BIX (n.d.)
6-2 美觀	圖書館空間具視覺吸引力	Berndtson & Öström(n.d.) 、 Poll & Boekhorst (2007)

服務品質 指標項目	定義	出處
6-3 溝通	館內外標示清楚	Berdtson & Öström(n.d.)
6-4 分隔	設計不同空間，如兒童和青少年區	Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017)、 Berdtson & Öström (n.d.)

資料來源：本研究整理

第六章 結論與政策建議

本研究的目標在針對直轄市立圖書館營運體制、縣市公共圖書館總分館體系、縣市圖書館中心運作實施、公共圖書館營運及服務指標進行探究，提出在臺灣的推動建議與方案。藉由研究結果，期望持續推動我國公共圖書館事業之發展，扶助縣市政府建置及健全公共圖書館服務體系，使各縣市民眾公平享有一致的資訊服務品質、豐富的圖書資源及便利使用圖書資訊設施。根據研究目標，本研究採用文獻分析、深度訪談與焦點團體等研究方法進行。本章闡述研究之結論，並提出相關建議。

第一節 結論

一、直轄市立圖書館營運體制

本研究調查世界重要大都會公共圖書館營運體系，並分析臺灣直轄市立圖書館營運現況及問題，獲致結論如下：

(一) 世界重要大都會公共圖書館營運體系的分析如下：

1. 西雅圖、洛杉磯、舊金山等大都會公共圖書館乃採用與我國直轄市立圖書館相同之人、財、物統一管理之總分館制。
2. 香港與新加坡的公共圖書館雖無總分館的概念，但皆採取一條鞭式的管理方式，其中香港公共圖書館的最上層領導為康文署助理署長，將中央圖書館及所有公共圖書館皆納歸其下管理；新加坡的最上層領導為國家圖書館管理局，將國家圖書館及所有公共圖書館皆納歸其下管理。
3. 上海市中心圖書館以聯盟方式運作，蘇州則為全委託模式，二者分別由上海圖書館、蘇州圖書館擔任總館。

(二) 臺灣直轄市立圖書館營運現況與問題的分析如下：

1. 目前六都除臺南市外，皆採取人、財、物統一管理之總分館制，其優點是能建立服務的一致性和確保服務品質，並帶動全市圖書館服務的整體提升；缺點則為較缺乏彈性和自主權，且因為職責集中在總館，加重總館人員的工作負擔。臺南市立圖書館採取總區館制，其營運之良窳取決於市長、區長的重視程度。
2. 直轄市立圖書館面臨的主要問題為：(1) 須建立擘劃圖書館事業發

展的能力和機制；(2) 須強化服務品質管理制度；(3) 須強化人力資源；(4) 須強化主題特藏圖書館；(5) 須塑造圖書館識別形象、打造圖書館品牌。此外，與非直轄縣市的公共圖書館類似，直轄市立圖書館亦有館員數量、流動率、素質方面的問題，且須強化公共圖書館總分館管理技術平臺。

二、縣市公共圖書館總館—分館體系

本研究調查美國、芬蘭、中國大陸等國的公共圖書館體系，並分析臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題，獲致結論如下：

(一) 在美國、芬蘭、中國大陸等國的公共圖書館體系方面

1. 美國由各州訂定與公共圖書館相關的法案、標準、最佳實務，中央透過 IMLS 給予公共圖書館補助，美國公共圖書館結構和組織由各州決定，十分多元，大致可分為幾種：(1) 由區域圖書館提供大部分的圖書館服務；(2) 主要從郡層級提供圖書館服務；(3) 主要從市層級的公共圖書館和聯盟圖書館提供圖書館服務；(4) 主要從市層級的公共圖書館(鮮少有聯盟圖書館)提供圖書館服務；(5) 混合多種不同的方法提供圖書館服務。
2. 芬蘭由教育和文化部負責訂定與執行全國公共圖書館政策，以及該政策的訂定。市政當局負責籌劃公共圖書館的運作，他們可以獨立籌劃公共圖書館的運作、與其他城市合作，或以其他方式運作。經地方當局同意，教育和文化部可以指定公共圖書館分別執行國家發展責任、區域發展責任，以及特殊任務。各城市的公共圖書館採總分館制運作。
3. 中國大陸採取多元的方法運作公共圖書館，包含協議加盟的聯盟制(如上海市中心圖書館)、集約制(如蘇州市圖書館)、統一直屬管理型(如佛山禪城區聯合圖書館體系)、多元型(如深圳圖書館之城體系)等。

- (二) 臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題的分析如下：1. 縣市政府文化教育局處對鄉鎮圖書館僅有輔導權。2. 地方政府對公共圖書館重視程度不一、鄉鎮圖書館位階太低。3. 《圖書館法》、《圖書館設立及營運標準》的效力有待提升。4. 缺乏擘劃全縣市圖書館事業發展的能力和機制。5. 未能全面實施通借通還。6. 館員數量少、流動率高、素質不一。7. 未

有一致的作業標準、服務規範。8. 館藏發展整合性有待提升。9. 主題特藏圖書館仍不明顯。10. 縣市公共圖書館總分館管理技術平臺仍不成熟。

三、縣市圖書館中心運作實施

根據公共圖書館營運模式的不同，本研究對縣市圖書館中心的定義如下：(一) 採行行政隸屬、人事和財政統一管理的公共圖書館總分館制中的總館，或是(二) 採行聯盟制、集約制之公共圖書館體制中的主要負責館。

基於前述定義，本研究歸納縣市圖書館中心應負之責包含：(一) 擬定公共圖書館事業發展策略規劃；(二) 成立圖書館事業發展委員會；(三) 統籌規劃分館建置；(四) 規劃與實施一卡通和通借通還服務；(五) 建立一致的作業標準與服務規範；(六) 提升館藏發展的整合性；(七) 規劃主題特藏圖書館；(八) 建立總分館管理技術平臺；(九) 強化人力資源與專業能力；(十) 導入品質管理制度。

四、公共圖書館營運及服務品質

本研究綜整數個國家訂定的願景、目標和策略規劃，從中萃取多數國家文件中的原則型關鍵概念，包括學習社會、數位資源、平等取用、使用者需求、《圖書館法》、政府資金、專業館員、合作、思想和言論自由、多元、包容和社區。在這些原則型關鍵概念的指引下，訂定我國公共圖書館目標為：建構學習型的公民社會及資源取用平權的機會。

為達公共圖書館目標，本研究分別從館藏、服務、館員、環境等四面向，擬定我國公共圖書館的策略如下列幾項：充實豐富多元的資源，強化新興媒體的連結、擴大文化創新的服務，增加弱勢族群的關懷、培養專業熱忱的館員，引進新興技術的創新、打造溫馨閱讀的環境，吸引不同讀者的駐留。

第二節 政策建議

本節根據研究目的與專案目標，提出一、健全直轄市立圖書館營運體制之建議方案，二、推動縣市公共圖書館總分館體系建置方案，三、建立公共圖書館管理技術平臺，四、全國公共圖書館輔導管理機制，五、公共圖書館服務目標、策略和服務品質指標等五項政策建議。

一、健全直轄市立圖書館營運體制之建議方案

根據第二章闡述之世界重要大都會公共圖書館營運體系、我國直轄市立圖書館營運現況及問題，以及第四章縣市圖書館中心運作實施，提出健全直轄市立圖書館營運體制之建議方案如下：

- (一) 在各區圖書館人、財、物能由直轄市立圖書館統一管理的前提下，採總分館制運作。若各區圖書館人、財、物無法由直轄市立圖書館統一管理，可採用聯盟制、協議式模式運作。
- (二) 直轄市立圖書館應有獨立預算、獨立人事編制，圖書館館長職等等同副局(處)長。
- (三) 成立直轄市立公共圖書館事業發展委員會，協助擘劃全市的圖書館事業發展。直轄市公共圖書館事業發展委員會應以直轄市市長為召集人，文化教育局處首長為副召集人，其餘委員應包含相關局處長或區長、圖書資訊領域相關專家學者、以及公共圖書館發展重點相關之專家學者。
- (四) 直轄市文化教育局處應寬編全市公共圖書館經費，由直轄市立公共圖書館總館統籌運用於總館與分館之空間改造、館藏充實、推廣活動等。
- (五) 根據《圖書館法》、《圖書館設立及營運標準》，編列足夠數量的公共圖書館專業人力、館藏發展經費、館舍空間。
- (六) 直轄市立公共圖書館總館應負之職責包含：
 1. 研擬全市公共圖書館中長程策略規劃。
 2. 訂定全市公共圖書館形象標識。
 3. 針對中央補助經費、全市公共圖書館經費，訂定分配準則，以競爭型提案方式補助轄內公共圖書館進行空間改造、館藏充實、推廣活動。
 4. 建置及維運全市公共圖書館資訊系統與管理技術平臺。
 5. 推動全市圖書證一卡通、代借代還服務，以及代借代還物流中心等相關服務。
 6. 建立全市館藏發展政策，以及館藏選擇、採購，以及館藏聯合編目的機制。
 7. 根據直轄市特色，規劃並建置主題特藏圖書館。
 8. 建立全市公共圖書館一致的作業標準與服務規範。

9. 導入全面品質管理或 ISO 9001 等品質管理機制，確保全市公共圖書館服務品質。
10. 實施全市公共圖書館員專業培訓、標竿學習，加強館員之資訊素養、數位媒體素養、閱讀推廣及各類型讀者之服務能力。
11. 建立全市公共圖書館閱讀推廣活動主軸與品牌。
12. 每年至少辦理一次全市公共圖書館評鑑及讀者滿意度調查，根據評鑑及滿意度調查結果給予獎勵或輔導，並將評鑑與滿意度調查結果對公眾發布。

二、推動縣市公共圖書館總分館體系建置方案

根據第三章第二節所闡述之臺灣縣市公共圖書館營運現況及問題，和第四章縣市圖書館中心運作實施內容，本節提出推動縣市公共圖書館總分館體系建置方案如下：

- (一) 在鄉鎮圖書館人、財、物能由縣市文化教育局處圖資料統一管理的前提下，採總分館制運作。若鄉鎮圖書館人、財、物無法由縣市文化教育局處圖資料統一管理，可採用聯盟制、協議式模式運作。
- (二) 組織調整，將現行縣市文化教育局處圖資料改為「縣市立圖書館」，扮演縣市公共圖書館總館角色。「縣市立圖書館」有獨立預算、獨立人事編制，圖書館館長職等等同副局長。
- (三) 成立縣市公共圖書館事業發展委員會，協助擘劃全縣市的圖書館事業發展。縣市公共圖書館事業發展委員會應以縣市首長為召集人，文化教育局處首長為副召集人，其餘委員應包含相關局處長或鄉鎮區長、圖書資訊領域相關專家學者、以及公共圖書館發展重點相關之專家學者。
- (四) 縣市文化教育局處應覓編全縣公共圖書館經費，由縣市公共圖書館總館統籌運用於總館與分館之空間改造、館藏充實、推廣活動等。
- (五) 根據《圖書館法》、《圖書館設立及營運標準》，編列足夠數量的公共圖書館專業人力、館藏發展經費、館舍空間。
- (六) 縣市公共圖書館總館（縣市圖書館中心）應負之職責包含：
 1. 研擬全縣市公共圖書館中長程策略規劃。
 2. 訂定全縣市公共圖書館形象標識。

3. 針對中央補助經費、全縣市公共圖書館經費，訂定分配準則，以競爭型提案方式補助轄內公共圖書館進行空間改造、館藏充實、推廣活動。
4. 建置及維運全縣市公共圖書館資訊系統與管理技術平臺。
5. 推動全縣市圖書證一卡通、代借代還服務，以及代借代還物流中心等相關服務。
6. 建立全縣市館藏發展政策，以及館藏選擇、採購，以及館藏聯合編目的機制。
7. 根據縣市特色，規劃並建置縣市主題特色圖書館。
8. 建立全縣市公共圖書館一致的作業標準與服務規範。
9. 導入全面品質管理或 ISO 9001 等品質管理機制，確保全縣市公共圖書館服務品質。
10. 實施全縣市公共圖書館員專業培訓、標竿學習，加強館員之資訊素養、數位媒體素養、閱讀推廣及各類型讀者之服務能力。
11. 建立全縣市公共圖書館閱讀推廣活動主軸與品牌。
12. 每年至少辦理一次全縣市公共圖書館評鑑及讀者滿意度調查，根據評鑑及滿意度調查結果給予獎勵或輔導，並將評鑑與滿意度調查結果對公眾發布。
13. 定期統計全縣市鄉鎮圖書館借閱和活動績效，函送各鄉鎮區公所，並對公共發布。

三、建立公共圖書館管理技術平臺

本研究將公共圖書館管理技術平臺定義為「以圖書館自動化系統或圖書館服務平臺的資料與功能為核心，整合運用行動運算、雲端運算、大數據等現有或未來之資通訊技術所建置的軟體平臺，藉以達成圖書館內部的知識管理、資訊通達、以及各種技術與讀者服務，並滿足圖書館使用者各種內容及服務上的需求」。基於此定義，茲針對公共圖書館管理技術平臺(含直轄市與非直轄縣市)的功能提出下列建議：

- (一) 公共圖書館管理技術平臺應以關聯式資料庫系統為核心，透過全球資訊網連線使用，具備權限管理以及資料新增、刪除、修改、查詢功

- 能。
- (二) 以圖書館自動化系統做為公共圖書館管理技術平臺的資料中心，提供網頁版及行動版。
 - (三) 具備資源探索服務功能，提供實體館藏與電子館藏整合查詢，民眾可單一簽入(Single Sign On)使用各類館藏與服務。
 - (四) 提供圖書館自建數位典藏功能。
 - (五) 全縣市圖書館統一之入口網站，提供各館基本資料及新書、活動及服務資訊，並整合相關線上作業包含館藏查詢、預約書籍、活動報名等，提供轄內各鄉鎮圖書館或分館自行上稿、維護，並具備審核機制。
 - (六) 業務統計填報：提供各鄉鎮圖書館或分館按月或季填報「公共圖書館統計系統」所需之資訊，且能自動進行年度彙整，以利綜整填報「公共圖書館統計系統」。業務統計資訊盡可能由圖書館自動化系統提供。
 - (七) 大數據資訊發布：以全縣市、各鄉鎮圖書館或分館為單位，發布當月(季、年)借閱量(人次、冊數)、推廣活動量(場次、人次)、辦證量、通借通還量(人次、冊數)、入館人次等資訊。
 - (八) 即時資訊推播：以全縣市、各鄉鎮圖書館或分館為單位，即時呈現各種使用數據，包含各時段的進館人數、圖書流通量、空間與設備借閱情形、空氣品質監測數據等資訊。
 - (九) 公佈欄、公告、公報、讀者意見。
 - (十) 業務資訊：館舍基本資訊、管理制度資訊、聯繫人資訊、相關統計報表或排行榜。
 - (十一) 圖書館輔導與評鑑資訊：依照縣市訂定之評鑑指標，提供總館、各鄉鎮圖書館或分館填寫評鑑資訊。總館或評鑑委員可填入評鑑分數與意見、進行年度排比，以及相關獎勵與輔導紀錄。
 - (十二) 品質文件目錄：包含品質手冊、程序書、工作手冊、表單及品質紀錄、內外部文件、品質文件更新清單、品質文件分發管制總表、品質管理系統 Q&A 等，使用者可檢索並下載文件。
 - (十三) 檔案下載：包含簡報範本、CIS、讀書會、鐘點費、海報與文件底圖

或樣稿、志工業務、電子報/新聞稿/電子看板等各類型檔案下載。

(十四) 館員數位學習。

(十五) 其他：如網路和資訊設備報修、場地使用申請、影像管理、海報列印、活動成果報告陳核、志工管理等。

四、全國公共圖書館輔導管理機制

《圖書館法》第十六條規定中央主管機關應建立圖書館輔導體系，教育部曾於民國 91 年發布《圖書館輔導要點》，惟該法業已於民國 101 年廢除。有鑑於公共圖書館的健全發展有賴於相關輔導管理機制的建立，建議教育部應制定《全國公共圖書館輔導要點》，做為輔導直轄市與非直轄縣市公共圖書館的準據。初擬要點草案包含：依據、目標、組織與職責、輔導對象與分區、實施方式、輔導內容、經費等七點，草案內容請參見附錄六 全國公共圖書館輔導要點 (草案)。

五、公共圖書館服務目標、策略和服務品質指標

本研究根據所提出的公共圖書館服務目標和策略，建議臺灣公共圖書館發展之方向主要包括：1. 公共圖書館可與合作夥伴合作，共享館藏、資源和專業知識，包括具專業性網路資源，並為使用者展示圖書館館藏的範圍和價值；2. 圖書館應配合社會發展趨勢，舉辦文化創新服務，增強弱勢族群的關懷；3. 圖書館應任用足夠數量的專業館員，定期為館員提供教育訓練的機會，並於服務中引進新興技術；4. 圖書館的空間、環境及設施應符合可得性和近用性原則，滿足不同地區使用者的需求，並吸引讀者駐留。

本研究綜整文獻和專家學者的意見，提出公共圖書館服務品質指標項目之建議如下：1. 總論：符合、經費、指引、評估、合作、公關；2. 服務與使用：表現、特色、可靠、回饋、易用性、近用性、效率、經費、使用者訓練；3. 人力資源與專業能力：充足、知能、同理心/熱誠/禮貌、溝通、品質感知、發展；4. 館藏：完整性、新穎性、多元性、數位化、需求性；5. 設施：充足、使用、發展、美觀、平等、安全、永續；6. 空間：面積大小、美觀、溝通、分隔。

六、給相關單位之建議

根據本研究結果，分別針對中央主管機關、直轄市立圖書館、縣市文化教育局處、國立圖書館提出建議。

(一) 給中央主管機關的建議

1. 落實《圖書館法》與《圖書館設立及營運標準》：本研究發現，儘管我國於民國 90 年發布《圖書館法》(民國 104 年修正)(總統府，2015)、民國 105 年發布《圖書館設立及營運標準》(教育部，2016)，然而二者的效力仍有待檢驗，以現況來說，許多縣市的公共圖書館在人、財、物方面未能符合《圖書館法》與《圖書館設立及營運標準》，這點可謂臺灣公共圖書館營運困難的根本原因。
2. 持續給予公共圖書館計畫經費挹注，並授予直轄市立圖書館、縣市政府文化教育局處圖資科(或未來縣市圖書館中心)統籌分配計畫經費的權力：觀察全球公共圖書館事業發達之國家，如美國與芬蘭，皆由中央主管機關或相關機構給予公共圖書館經費挹注，建議中央主管機關能延續「圖書館事業發展 3 年計畫」、「公共圖書館強化計畫」、「強化公共圖書館資源與服務計畫」、「閱讀植根第一期 98~101」、「閱讀植根第二期 102~105」等計畫(曾淑賢，2013b)，持續給予公共圖書館經費挹注。在經費挹注方面，建議採取競爭型計畫申請，由直轄市立圖書館、縣市政府圖資科(或未來縣市圖書館中心)整合轄內圖書館計畫申請、統籌分配補助經費，如此方能給予圖資科(縣市圖書館中心)較多的工具來主導全縣市的公共圖書館發展。
3. 訂定相關法規落實運作各縣市圖書館事業發展委員會：本研究發現，國內大部分縣市並未設有圖書館事業發展委員會(或圖書館諮詢委員會)，無法讓地方政府了解並重視公共圖書館的發展困境與機會。縣市圖資科則唯恐成立此委員會乃流於形式。有鑑於交通部、文化部皆有相關法規要求各直轄市、各縣市成立相關委員會，建議中央主管機關比照辦理。
4. 建議訂定《全國公共圖書館輔導要點》並參考「圖書館閱讀推動教師培訓計畫」的訓練模式，採取分區輔導，培訓專業的基層圖書館專業人力，並列為各單位申請經費時，上級單位重要的審查項目之一。

(二) 給直轄市立圖書館的建議

1. 審慎評估總分館制與總區館制的優缺點，因地制宜選擇適當的制度：目前直轄市立圖書館中除臺南市之外，都已採取總分館制運作。根據研究結果指出，總分館制有助於建立服務的一致性和確保服務品質，並帶動全市圖書館服務的整體提升，整體而言是利大於弊。建議臺南市可審慎評估調整為總分館制的可能性。

2. 整體擘劃直轄市圖書館事業發展：在這政治、經濟、社會、科技快速變動的時代，有效的策略規劃對於公共圖書館的長期發展至關重要。目前多數直轄市立圖書館仍未研擬完成策略規劃，建議將其列為首要之務；此外，亦建議成立並強化圖書館諮詢委員會的運作。

(三) 給縣市文化教育局處的建議

1. 以上海市中心圖書館為標竿，以聯盟方式運作全縣市公共圖書館：就現況來看，短期間很難改變縣市政府文化教育局處對鄉鎮圖書館僅有輔導權、地方政府對公共圖書館重視程度不一的態勢，在此情形下，建議採用上海市中心圖書館的作法，以聯盟方式運作全縣市公共圖書館。以上海市中心圖書館的經驗來看，在成立之初僅有部分公共圖書館加入，是後來成效逐漸呈現後公共圖書館才逐漸加入，而有今日的規模。因此，若前期能先尋求配合度高的鄉鎮圖書館結盟，再逐漸擴大規模，亦不失為可行之策。
2. 賦予縣市立圖書館成為縣市圖書館中心的權責：本研究提出八項縣市圖書館中心的權責，藉以強化縣市公共圖書館的整體發展，建議賦權予縣市立圖書館扮演縣市圖書館中心的角色。

(四) 給國立圖書館的建議

1. 針對本研究擬定之公共圖書館目標、策略和發展方向，建議未來國家圖書館和國立臺灣圖書館可以在此基礎上，召集專家學者、及各公共圖書館首長、主管單位代表，腦力激盪，訂定服務方向的細節，融入臺灣公共圖書館現況，並加入使用者意見(不論是以會議方向進行或透過使用者調查)，以為未來公共圖書館提供服務之指引。
2. 針對本研究擬定之公共圖書館服務品質項目，建議未來國家圖書館和國立臺灣圖書館可以在此基礎上，召集專家學者、及各公共圖書館首長、主管單位代表，針對每一個項目，考慮臺灣公共圖書館現況，訂定服務品質內容，包括量化和質化指標，以為未來公共圖書館提供服務之指引。
3. 建議國家圖書館建置「全國公共圖書館線上選書系統」。在本研究實施過程中，各直轄市立圖書館、縣市政府圖資科皆反映線上選書系統有助於鄉鎮圖書館採購優質圖書，同時也表達了應全國建立一套線上選書系統，以免重複投資。由於國家圖書館在執行「區域資源中心」時已建立

一套線上選書系統，建議可以此為基礎，加強功能、擴大使用對象，成為「全國公共圖書館線上選書系統」。

4. 建議國家圖書館在「區域資源中心」的基礎上建立區域主題特藏圖書館。目前全國分北、中、南、東已建立 4 個區域資源中心和 8 個分區資源中心，館藏建置主要以「文化創意」、「多元文化」、「知識性」、「青少年」等 4 大類別主題為建立原則。建議未來可以此為基礎，建立區域主題特藏圖書館。

附錄一 期中期末報告會議紀錄

《健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規畫委託研究案》期中報告會議紀錄

- 一、時間：107 年 7 月 25 日(星期一) 10:00-12:00
- 二、地點：國家圖書館 188 會議室
- 三、主席：曾淑賢館長
紀錄：陳思宜、黃品舜
- 四、出席人員：薛茂松委員、莊芳榮委員、鄭來長委員、謝寶煖委員、廖秀滿委員
- 五、計畫主持人：柯皓仁理事長、葉乃靜教授
- 六、列席人員：陳麗君、吳美琦
- 七、委員建議：
 - (一) 鄭來長委員
 1. 目前國外公共圖書館資料蒐集稍微簡略，後續宜加強(如日本、韓國、中國大陸、澳洲等)。
 2. 服務品質建議書和指標是否可以分階(除階、進階)訂定？
 - (二) 廖秀滿委員
 1. 國外公共圖書館的描述可多著墨服務體系。
 2. 可參考 IFLA 相關 Service Guidelines。
 - (三) 謝寶煖委員
 1. 建議把 2.1 放到第一章緒論，鋪陳執行本委託研究案的背景與動機。
 2. 在介紹各國公共圖書館前可針對該國圖書館主管機關、法律規範等有一通盤介紹。
 3. 請掌握 Quality Assurance – Quality Improvement – Quality Enhancement 的階層精神。
 - (四) 莊芳榮委員
 1. 期末報告架構請依照本委託研究案之建議書徵求說明書要求方式處理。

2. 文獻探討求精、求可參考性，每一節有個小總結。
3. 直轄市圖書館體制可比較分析目前總分館制、總區館制二種制度的運作。
4. 除專業知能外，或可考慮圖資領域外的知能。

(五) 薛茂松委員

1. 書面修正意見請參考修正。
2. 地方制度法有關各級地方政府納入圖書館作為自治事項，可做為長期目標；宜蘭壯圍鄉公所組織自治條例納入圖書館作為所屬機關的做法也可參考。

(六) 曾淑賢委員

1. 服務品質建議是希望能夠跳脫最低標準，向上提升。
2. 美國、加拿大等較屬總分館制；英國、澳洲則不是總分館制，建議分別探討其管理體系等各方面差異。

《健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規畫委託研究案》期末報告會議紀錄

一、時間：107年12月03日(星期一) 14:00-15:30

二、地點：國家圖書館 188 會議室

三、主席：曾淑賢館長

紀錄：陳思宜、傅盈甄

四、出席人員：

五、薛茂松委員、莊芳榮委員、鄭來長委員、謝寶煖委員、廖秀滿委員

六、計畫主持人：柯皓仁理事長、葉乃靜教授

七、列席人員：陳麗君、吳美琦

八、委員建議：

(一) 鄭來長館長

1. P.2 第一段倒數第三行、第四行提到「除少數較為重視圖書館建設之縣市，花蓮、臺東提出那個計畫以外，其他的縣市皆無新館發展計畫提出……………」這部分應修正，實際情況為「現在已經有總共十個縣市提出他們新建新館或整建新館的一些需求」。
2. P.4 第二段，缺少嘉義縣。臺北市、苗栗縣跟嘉義縣都是隸屬於教育處，其他都是文化局處。
3. P.6 部分，「一、文獻探討，二、針對…」此處依照標號的體例應該加上括號。
4. P.9 研究進度只有寫到二零一八年七月，後續進度需要再做補強。
5. P.127 第三大點，服務品質建議書的面向：
 - (1) 「質化和量化指標要平衡」有錯別字。
 - (2) 楊美華老師、邱子恆老師建議，寫法需要再修正。

(二) 莊芳榮教授

1. 封面錯別字需要修正：「健全」直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調。

2. 內容錯別字需再做細修。
3. 結論與建議須包含「兩大主題、四大目標，十四個工作綱領」，須符合國圖最初委託研究的時候，所有的工作項目。
4. 部分內容須作整併與合理的排序：
 - (1) 例如：第五章第二節「臺灣公共圖書館服務目標及策略」，應修改為「世界」。
 - (2) 第五章前兩節可能需要再做拆解，打散到其他部分。
 - (3) 第四章的八個小節排序可能需要再做調整。
 - (4) 第五章第三節與第四節的標題都為「建議」，可先打散後放到第六節或是結論與建議裡。
5. 要提出方案，可以粗或者是細。
6. 委託案內容應扣緊工作建議書。

(三) 謝寶煖教授

1. 國圖委託的想法為：前面做分析，得出結論，並於結論提出建置方案。前面兩節，就是原來這兩節分析完之後，就應該在分析完之後就要有一個小結。
2. 建議以決策樹方式呈現，可以明確得到當臺灣是什麼情況下建議走哪個體系，組織可以如何建立。
3. 目前進度為文獻分析以及資料綜整，需再多做討論，文獻分析完之後做彙整，分成幾個模式或是方案，最後建議國內適合情況。
4. 目前仍缺乏委託辦理工作項目的三、四、五。
5. 目前的結論跟建議沒有扣到委託案的研究目的。
6. 文字方面須再斟酌，統一翻譯名詞。
7. 需定義何謂「管理技術平台」，將國外實際上的作法做比較詳細的陳述，比如說國外的那個管理系統在館藏方面、從空間規劃到人員訓練，或是人事安排等產銷研發一把抓的方式是怎麼建立的？
8. 更新引用文獻，補足書目資料。
9. 補充研究案內所舉出的世界高品質圖書館的依據。

10. 引用訪談內容需均衡報導，不同意見均須平衡採納。

(四) 曾淑賢館長

1. 最重要是要提出建議方案，委託工作項目包括直轄市的營運體制的建議方案，跟推動縣市公共圖書館總館分館體制的建置方案，現在只有服務品質的部分給我們一個具體的方案，其他的部分沒有具體的方案，只有提結論跟建議。
2. 應提出最適合臺灣的方案。
3. 第一大項直轄市立圖書館營運體制之研究，後面三四五項可以建議管理技術平台的建置，要把平台的建置建議方案提出來。
4. 第四項是直轄市立圖書館輔導管理體制、機制，也需補上建議輔導管理的機制。
5. 健全直轄市立圖書館營運體制的建議方案也要提出。
6. 若上海市圖書館的做法是不錯的，那就可以根據上海圖書館的作法寫出你的建議，把它的機制、架構變成是一個具體的方案。
7. 可以對國圖做建議，由國圖協同各館來做，減少縣市中心還有鄉鎮圖書館的負擔。例如：丹麥的圖書館他們也是由管理局，統一幾個圖書館聯合來建置青少年網站。
8. 縣市圖書館中心的運作實施也要提出建議方案。要說明中央對地方的輔導，譬如服務品質的部分將來如何運用，促使中心館輔導鄉鎮圖書館，或者成為評鑑鄉鎮圖書館的有力條件，包括國圖要如何協助各個中心館去建立一些運作的體制，讓他們的中心館也變成是一個聯盟。
9. 策略規劃的部分不需要每個館都提，只是建議公共圖書館將來可以做策略規劃。

(五) 薛茂松館長

1. 結論應提出具體建議方案。

(六) 廖秀滿委員

1. P.8 研究進度表的文化局處、教育局處的名稱並沒有統一，建議用官網上面的正式名稱，例如：

2. 研究進度表的 6/11，應該是訪談苗栗縣政府教育處。
3. 6/29 是訪談雲林縣政府文化處不是文化局，
4. 8/7 訪談臺東縣政府文化處，它也是文化處不是文化局。
5. 期末報告審查必須有一千字的中英文摘要、五個關鍵詞，附錄的部分必須包括委託研究案活動的照片。
6. P.65 第一節是擬定公共圖書館事業發展策略，建議補充幾個範例，以供圖書館訂定發展策略之參考。
7. P.83 英國文化媒體跟體育部，它的英文已經改成 Department for Digital Culture Media and Sport，中文的翻譯要調整。倒數第二行 culture and creative enrichment 建議改成豐富文化和創意。
8. P.131，6-3「溝通」的譯名建議再確認。
9. 引用大陸的文獻，建議一律改成繁體字。

附錄二 訪談大綱

「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃研究案」直轄市圖書館總館訪談大綱

本研究案目的之一在針對直轄市立圖書館營運體制進行探究，期望透過研究結果，協助國圖推動之「建構合作共享的公共圖書館系統」中長程個案計畫，健全直轄市立圖書館的運作體系，強化城市推動力。

1. 請說明貴館目前企業識別系統(Corporate Identity System, CIS)或形象識別系統(Visual Identity System, VIS)的建立情形為何？前述 CIS 或 VIS 包含徽標 LOGO、標準色、標準字體、制服、吉祥物等？貴館如何將 CIS 或 VIS 應用於管理、行銷等層面？
2. 貴館由未升格直轄市前的總館 / 鄉鎮館 改成目前的總分館制。請比較這兩種制度的優缺點。如：從管理情形、個別預算、館藏發展政策、以及服務指引等面向？
3. 在未升格成直轄市前是否有建立類似縣市首長協調會議的機制，與各鄉鎮長協調圖書館業務和服務推展？甚至進一步成立「縣市圖書館事業發展會報」，讓縣市首長、圖書館事業專家學者共同擘劃圖書館發展藍圖。
4. 各項業務與服務的規劃是集中規劃或各自發展？如流通政策、服務項目、館藏採購、館藏編目等。
5. 總館 / 分館是否有建立主題特色館藏？各館是如何挑選主題特色館藏的主題？主題特色館藏佔各館館藏比例為何？您認為是否有必要讓各分館建立主題特色館藏？原因為何？在有必要的前提下，主題特色館藏的制度可以如何改善？
6. 貴館是否有線上選書系統？這裡的線上選書可能包含讀者線上薦購，或者是提供書單讓各分館館員挑選主題特色館藏。
7. 請說明總館 / 分館的通借通還機制？是否有收費呢？有沒有可能與鄰近城市合作(館際合作或跨縣市通借通還)？
8. 總館 / 分館間透過何種機制建立溝通與訊息的管道？是否有輔助的系統或平台？
9. 貴館是否制訂有策略規劃或中長程發展政策？能否提供本研究案參考？

10. 請問貴館如何是否有導入任何機制以確保品質？例如 ISO 9000 或全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)？如果有，是否有接受外部公正機構認證？
11. 總館 / 分館營運發展是否有專家或上級指導機制？
12. 圖書館是否編印館員服務或作業的指導文件(作業手冊與服務指引)？能否提供文件參考？
13. 請說明貴館對館員的在職訓練(continuing professional development)計畫。貴館是否有預留一定比例的經費作為館員在職訓練之用？
14. 國圖在健全直轄市立圖書館營運體制計畫中，將補助各直轄市訂定統一的總分館標識、訂定總分館館藏發展政策、建置線上選書系統、建置通借通還的流通機制、建置館際互借機制、編印作業手冊及服務指引、辦理專業人員培訓課程、建立主題特色分館、申請 ISO 認證作業及輔導建立標準系統等。請問您認為上述補助對提升直轄市立圖書館營運體制的助益為何？是否有任何建議？

「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃研究案」縣市政府教育(文化)局(處)圖資料訪談大綱

本研究案目的之一在針對「縣市圖書館建立公共圖書館協調管理之組織體系，整合縣市公共圖書館資源」進行探究，期望透過研究結果，協助國圖推動之「建構合作共享的公共圖書館系統」中長程個案計畫，健全公共圖書館的運作體系，強化城市推動力。

1. 請問目前縣市政府教育(文化)局(處)與鄉鎮館之間的關係為何？現行運作方式有何優缺點？
2. 請問目前縣立圖書館、鄉鎮圖書館是否有一致館藏發展政策、館藏採購與編目、服務項目、通借通還、作業手冊以及服務指引等？
3. 各鄉鎮館是否有建立主題特色館藏？各館是如何挑選特色館藏的主題？特色館藏佔各館館藏比例為何？您認為是否有必要讓各鄉鎮館建立主題特色館藏？原因為何？在有必要的前提下，主題特色館藏的制度可以如何改善？
4. 縣市政府教育(文化)局(處)是否有線上選書系統？這裡的線上選書可能包含讀者線上薦購，或者是提供書單讓各鄉鎮館館員挑選主題特色館藏。
5. 縣市政府教育(文化)局(處)與鄉鎮館間透過何種機制建立溝通與訊息的管道？是否有輔助的系統或平台？
6. 貴館是否制訂有策略規劃或中長程發展政策？能否提供本研究案參考？
7. 圖書館是否編印館員服務或作業的指導文件(作業手冊與服務指引)？能否提供文件參考？
8. 請說明貴館對館員的在職訓練(continuing professional development)計畫。貴館是否有預留一定比例的經費作為館員在職訓練之用？
9. 請問在目前運作方式下，有何方法可將縣市政府教育(文化)局(處)對鄉鎮館間的關係從輔導改變成領導？
10. 目前是否有建立類似縣市首長協調會議的機制，與各鄉鎮長協調圖書館業務和服務推展？縣市首長協調會議是否有助於全縣圖書文獻館藏資源的共建共享？又如果有些政策或活動希望能全縣市統一實施，可藉由甚麼機制達成？
11. 貴縣市是否有類似「縣市圖書館事業發展會報」的機制？在構想中，在「縣

市圖書館事業發展會報」規劃階段由縣市首長、縣立圖書館館長及其分館、鄉鎮圖書館管理員、管理機關代表，定期召開籌備會議，安排參訪直轄市立圖書館運作方式，訂定「縣市圖書館事業發展會報設置要點」，作為後續運作之依據，並由圖書館事業專家學者組成輔導團提供諮詢建議。而後，在建置運作階段則定期召開會報，邀集圖書館事業專家學者及直轄市立圖書館代表擔任委員，就縣市內館員專業發展、業務與資源共享機制、業務及服務標準化作業、集中採購與編目全縣各類圖書資源等議題，以及當地圖書館營運發展的困境與問題，研擬因地制宜的策略，另亦可安排標竿參訪，並建立管考制度，落實執行。期能扶助縣市逐步建立獨立運作推動圖書館事業發展的組織架構，有效整合縣市內圖書館資源，提供縣市居民享有公平的圖書資源。請問您對上述「縣市圖書館事業發展會報」規劃及建置運作階段的作法是否有何意見或建議？

12. 國圖在「建構合作共享的公共圖書館系統」中，將補助各縣市完成類總館—分館的管理及服務體系、輔導成立「縣市圖書館事業發展會報」、辦理標竿觀摩活動、訂定統一的總分館標識、訂定總分館館藏發展政策、由總館集中採購及編目、建置線上選書系統、建置通借通還的流通機制、建置館際互借機制、編印作業手冊及服務指引、辦理專業人員培訓課程、建立主題特色分館、申請 ISO 認證作業及輔導建立標準系統等。請問您認為上述補助對健全縣市圖書館管理及服務體制的助益為何？是否有任何建議？

上海市中心圖書館訪談大綱

1. 請概略介紹大陸中央—省—市—區(縣)—街(鎮)的行政體系，與各級政府財政、人事自主狀況。
2. 請介紹上海市中心圖書館的發展情形。
3. 上海市中心圖書館以協議加盟型運作，請問在不變更行政隸屬、人事與財政關係之下，如何順利運作(例如：上海市政府投入的資源與支援)？形成此種運作模式是否有任何國家或上海市的法律作為依據？
4. 請說明上海圖書館在上海市中心圖書館所扮演的角色？例如：上海圖書館是否負責統一採訪與編目？
5. 請問上海市中心圖書館在各項典章制度(如統一的業務管理條例、工作標準、讀者服務標識、流通政策)上的一致程度為何？
6. 請說明上海市中心圖書館基於總分館架構的館長例會和理事會的管理制度。
7. 請介紹上海市中心圖書館的人力資源建設、管理保障機制、總結表彰機制和評比獎勵機制。
8. 上海市中心圖書館是否制訂有策略規劃或中長程發展政策？
9. 請問上海市中心圖書館如何是否有導入任何機制以確保品質？例如 ISO 9000 或全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)？如果有，是否有接受外部公正機構認證？
10. 請闡述在玄覽論壇中提及之「区级成员馆馆藏、服务特色尚不明显；区域体系服务标准化、区域辅导管理机制尚不完善」(與此相關的是「市 - 區縣 - 街鎮二級總分館制」)。此外，也請說明如數字資源、系統升級等方面的問題與挑戰
11. 請介紹知識管理系統所涵蓋的日常管理、業務信息、資訊發布、評比考核等功能，以及您覺得其中最值得一提的幾項功能。
12. 截至 2017 年 12 月底上海市中心圖書館已覆蓋 2 市級、53 區級、248 街鎮、17 高校與專業館，一卡通站點達 320 個，請問已完整覆蓋上海市？未來的擴充方向為何？

香港中央圖書館訪談大綱

1. 請說明香港公共圖書館的運作體制，例如：香港中央圖書館與其他公共圖書館間的關係(是否為直接隸屬、或僅是輔導關係)。
2. 承上，在目前的運作體制下，是否有些業務是由中央圖書館集中為其他公共圖書館處理？例如：預算、人員、館藏發展政策、圖書採購與編目、服務規章、通借通還 (即讀者可以在其所屬館借與還其他公共圖書館的館藏)。
3. 承上，您覺得目前的運作體制之優缺點為何？
4. 香港是否制訂有圖書館發展政策(如新加坡的 Library 2000、Library 2010)或圖書館的中長程發展規劃？
5. 香港公共圖書館是否有建立「圖書館事業發展委員會」或類似的指導或諮詢機制？委員會的構成情形如何？
6. 香港公共圖書館是否有導入任何機制以確保品質？例如 ISO 9000 或全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)？如果有，是否有接受外部公正機構認證？
7. 香港公共圖書館是否有任何績效評估或評鑑(Performance measurement)的機制？
8. 請說明香港公共圖書館目前企業識別系統(Corporate Identity System, CIS)或形象識別系統(Visual Identity System, VIS)的建立情形為何？前述 CIS 或 VIS 包含徽標 LOGO、標準色、標準字體、制服、吉祥物等？如何將 CIS 或 VIS 應用於管理、行銷等層面？
9. 圖書館是否編印館員服務或作業的指導文件(作業手冊與服務指引)？能否提供文件參考？
10. 中央圖書館與各公共圖書館間透過何種機制建立溝通與訊息的管道？是否有輔助的系統或平台？
11. 各公共圖書館是否有建立主題特色館藏？各館是如何挑選特色館藏的主題？特色館藏佔各館館藏比例為何？您認為是否有必要讓各分館建立主題特色館藏？原因為何？在有必要的前提下，主題特色館藏的制度可以如何改善？
12. 請說明香港公共圖書館對館員的在職訓練(continuing professional development)

計畫。香港公共圖書館是否有預留一定比例的經費作為館員在職訓練之用？

13. 請說明香港公共圖書館館員的職級結構、考核方式與升遷管道。

14. 請問您認為一個高品質的公共圖書館應該具備何種條件與特色。

Interview Outline

1. Has the San Francisco Public Library (SFPL) established the CIS (Corporate Identity System) or VIS (Visual Identity System), including LOGO, standard color, standard font, logotype, mascot? How does SFPL apply the CIS or VIS in administration, marketing, and so on?
2. Does SFPL frame the strategic planning? How many years does a strategic planning last for? Would you please elaborate the process of framing the strategic planning?
3. SFPL has the Central Library and many branch libraries. Does each location have her own budget, collection development policy, and service guideline? What criteria is the allocation of budget and manpower according to?
4. What tasks are conducted centrally by the Central Library, and what are conducted distributedly or individually by branch libraries?
5. In addition to the Board, does SFPL form any Advisory Board for providing guidance or consultancy?
6. Does SFPL have any mechanism for assuring service quality, such as ISO 9000 series of standards or Total Quality Management? If SFPL adopts ISO 9000 series of standards (or any standard), has SFPL been certified?
7. Does each of the branch libraries develop her own featured collection (or characteristic collection)? If yes, how do they choose the main themes of the featured collections, and would you please provide the main themes of their featured collections?
8. How do the librarians of SFPL Central Library and branch libraries communicate daily with each other? Does SFPL use any online platform or instant messaging software (like WhatsApp, Line, or WeChat) to do so?
9. Can an SFPL patron request to borrow a material online (or offline) from other branches and pick up the book from his/her own home branch? How about returning a material? Does SFPL charge for the service?
10. Does SFPL librarians conduct tasks/services according to any service guidelines or SOP?
11. Does SFPL encourage the continuing professional development (CPD) of staff? Please elaborate the CPD mechanism/system; for example, budget allocation percentage for CPD, types/number of training courses for staff.
12. Please provide the number and percentages of the staff types (such as professional, para-professional), counted in FTE.

附錄三 研究活動相片



圖 12 2018 年 6 月 29 日專家學者諮詢會議相片



圖 13 2018 年 7 月 13 日北區座談會相片



圖 14 2018 年 7 月 18 日中區座談會相片



圖 15 2018 年 7 月 20 南區座談會相片



圖 16 2018 年 10 月 24、25 日「建構合作共享的公共圖書館系統工作坊暨出國參訪分享會」相片

附錄四 芬蘭服務品質建議

本建議書包含總論、服務與使用、人力資源與專業能力、館藏和設備等五部分。

一、總論 (行政主管對圖書館服務的承諾)

1. 圖書館對提升居民福祉、使周圍環境更加舒適、提供終身學習與避免社會排斥的貢獻應獲得認同。圖書館應參與市政內跨部門合作，包括福祉、學習與文化的過程。
2. 圖書館服務的可得性應由跨城市角度來審視。區域、城市、或跨行政區的關係網絡，可改善服務可得性或品質。圖書館間應訂定明確的合作協議，並且確定雙方的費用責任。雖然線上服務已經有系統性地發展，仍應為當地居民提供在地化的圖書館服務。在人口稀少的地區，可應用行動圖書館服務補足實體的服務網絡。地方政府應確保圖書館及其設施是容易近用的。
3. 政府提供圖書館的營運經費應符合人均最低標準。市政府應將營運經費的 1-1.5% 分配給圖書館，以確保圖書館能提供優質服務和維持不斷更新的館藏。
4. 圖書館應提供適合各種語言族群的館藏，並在圖書館中反映城市多元文化的性質。
5. 圖書館行政組織應有高層次圖書館專業知識和能力者支援決策。
6. 確保圖書館工作的吸引力，並招募與尋求最好的專業人才，以利圖書館發展。
7. 圖書館定期提供館員有系統的繼續教育機會(每人每年至少接受 6 天的繼續教育)。
8. 圖書館及其營運應從在地營運環境的觀點進行評估，採取預期性的方法，並考慮長期的影響。地方政府對當地民眾的調查也應包括圖書館的服務。
9. 鼓勵並提供便利的方法讓地方民眾和圖書館使用者參與圖書館服務的開發。
10. 圖書館應開發意見回饋系統。地方政府應確保兒童和青少年的意見也會考慮在內。圖書館應行銷並使民眾瞭解其所提供的服務。

11. 政府的預算支出應公開透明，使圖書館能在具備成本意識的情形下運作。
12. 圖書館服務與費用結構、財務表現、生產力和品質須透過多元指標進行評鑑。服務提供的關鍵指標包括人均實際到訪次數、線上到訪次數、借閱次數、圖書館館藏購置費用與營運費用。也應訂定使用者體驗(當地民眾和圖書館使用者調查的回饋)與新服務形式(如活動籌劃舉辦和圖書館多元服務)的指標。

二、服務與使用

1. 圖書館應提供多元服務；且除了實體與線上服務之外，應包含著重圖書館館藏的服務與活動。各項活動的舉辦應和其他團體及讀者合作。
2. 圖書館的服務應容易被取用。大多數居民住所方圓兩公里內應有圖書館，或者圖書館應位居交通便利之處，讓居民從住所在合理的交通時間內可以抵達圖書館(半小時以內)。對兒童而言，步行的距離應合理且安全。行動無礙的使用者距離公車站不到一公里。對於特殊族群應提供到府服務，或安排前往圖書館的交通工具。圖書館使用者可以選擇適合他們的服務類型：自助服務、個人化服務、線上服務和到館的實體服務。這些服務可以互補，但不能互相取代。
3. 圖書館應以區域合作的方式提供服務和行銷。
4. 圖書館應提供足夠的開放時間以促進圖書館的使用，平日、晚上和周末都應開放。根據使用者調查，至少應有 80%的受訪者對圖書館的開放時間感到滿意。圖書館可採用多樣化模式提供服務，例如保持圖書館開放，但僅提供自助服務。
5. 除了免費的服務外，可向使用者提供收費的服務，例如送書到府服務。
6. 圖書館應該讓使用者感覺到他們是受歡迎的。圖書館應由使用者的觀點並與他們共同發展服務。圖書館應注重服務的品質。圖書館應與社區居民和使用者保持聯繫。圖書館應關心使用者對服務品質的體驗，使用者應知曉圖書館所提供的各種回饋管道。圖書館藉由對社區居民和使用者調查，掌握使用者和非使用者的意見，包括兒童和青少年的意見。使用者調查結果，應至少有 80%的受訪者表示他們對服務感到滿意。
7. 使用者可運用自助服務借用或歸還圖書館館藏，且圖書館也提供易於接近的個人化使用者服務。館員可採走動式讀者服務。

8. 圖書館應定期以不同管道和平台行銷服務和與使用者溝通。圖書館可運用各種活動和聚會的機會行銷。圖書館應有網路經營的意識，在各種虛擬網路和社會媒體上行銷。
9. 圖書館可與學校、幼稚園、安親班等合作閱讀活動與推展其他圖書館服務，以吸引兒童。大多數學童是圖書館使用者，並將圖書館使用與資訊管理等訓練融入課程中。相對於一般使用者，也應該對兒童和青少年使用者進行調查。
10. 圖書館應與青少年或青少年服務團體合作開發青少年服務，設施和服務設計應考慮到青少年的特殊需求。
11. 使用高品質的圖書館服務，應是人們日常生活、工作和休閒時間的一部分，至少要有 80% 的當地居民使用圖書館服務，其中至少有一半的居民是活躍的圖書館使用者。圖書館的量化績效目標是，每年每位居民有 10 次實體圖書館到訪次數、20 次借閱和 10 次線上服務使用。

三、人力資源與專業能力

1. 圖書館應有充足人力和專業知能，以確保能提供需要專業化、符合不同使用者和語言族群需求的服務。藉由城市間的合作，可以確保特殊工作所需專業的可得性，例如兒童圖書館運作、音樂圖書館運作、樂齡服務、與學校和教育機構的合作、線上服務和電子資料等。
2. 圖書館館員數量應考慮到城市的規模與結構、圖書館服務網絡、職責，以及服務的擴展與轉變。
3. 圖書館人員管理應考量集中式服務的運用以及區域合作所帶來的機會。為確保高品質服務的提供和持續發展，每 1,000 位居民至少分配到 0.8-1 名館員。
4. 圖書館配置館長，以負發展之責。
5. 圖書館應確保服務的提供和發展，以及人員的工作負擔和安全。即便在分館或小型圖書館也應確保至少配置兩名工作人員。
6. 館員應具備行銷、籌劃與舉辦活動、執行專案的專業能力，以便發展現代化服務。
7. 圖書館應正視並確保館員專業能力發展，並將館員專業能力發展視為圖書館管理的一環。

8. 圖書館應定期調查專業能力需求，並以目標導向繼續教育方式發展館員的專業知能。館員能選用不同的學習機會(層級、方法、與時間和地點無關的應用)。為確保與發展館員專業知能，圖書館館員每人每年至少有 6 天的進修時間。
9. 全體員工有機會參加繼續教育。
10. 圖書館應鼓勵員工維持專業能力學習歷程檔案，在發展工作內容時，將專業能力的提升納入考量。

四、館藏

1. 圖書館應訂定館藏發展政策，且參與區域或城市間的合作採購和館藏發展，以及共同進行館藏評估。圖書館將自身的館藏視為區域館藏的一部分，從而區域內的圖書館將彼此視為合作採購的夥伴。
2. 圖書和新出版品的採購量應確保多元和廣泛。館藏採購量取決於服務網絡、市民對圖書館的服務期待和需求。每年圖書採購量應確保為人均 0.3-0.4 冊圖書。小型城市需要較大的人均圖書採購量以確保涵蓋多元和廣泛的館藏。
3. 圖書館應基於讀者預約書取得時間以掌握需求與供應間是否有落差。
4. 圖書館應藉由充足的採購和經常、適當的淘汰，以確保館藏的更新與新穎性。國際的建議標準是 8%。另一個確保館藏新穎性的方法是掌握開架館藏的新書比例(採購不到五年)和其周轉情形。根據國際建議，新書應該佔開架館藏的 40%。
5. 圖書館每年為 15 歲以下的兒童和青少年讀者之人均圖書採購量為 1 冊，以確保兒少館藏的趣味性、多樣性和具吸引力。
6. 圖書館應提供不同格式的館藏，包括電子資源。居民可使用全國授權的電子資源。
7. 圖書館應確保每年雜誌館藏的數量，以維持雜誌館藏的多元性及符合不同使用者群的需求。紙本與電子雜誌間可以互補。基本館藏量至少每年訂購 50 種。大型圖書館以人口比例決定每年種數。第一級的雜誌館藏唯美千位市民擁有 15-20 種雜誌。
8. 圖書館應透過館藏政策和選擇，以確保音樂、電影、樂譜與其他小型館藏的完整性和專業性。

9. 館藏發展應仰賴圖書館館員和使用者的專長，並適時納入讀者需求。

五、設施

1. 圖書館應鄰近和連結其他服務機構，共同構成服務機能區。
2. 在設計設施時，應優先考量使用者而非館藏。例如，圖書館因為合作而減少對存儲空間的需求。
3. 圖書館應引人注目，擁有明顯的路標，讓所有讀者容易找到與使用出入口。
4. 圖書館設施和活動應容易找到和理解。無論在室內還是室外，指示牌和引導都應清楚。
5. 圖書館設施能有效率且共同地使用，圖書館設施能提供給不同型態的活動使用，並促成活動的正向循環。圖書館能採用使用權控制系統讓讀者以自助式方式使用某些設施(如雜誌閱讀室)。
6. 圖書館能運用規劃和演練確保設施的安全性。
7. 圖書館透過足夠且適當的開放時間以確保設施的有效使用。不同的設施可以有不同的開放時間。使用者可以使用無線網路、借用筆記型電腦，使用符合人體工學的工作站，以及影印。設施可隨不同使用需求而彈性調整。
8. 圖書館應基於國際上有關身心障礙人士近用圖書館的建議，考量不同使用者群對設施近用性和易用性的需求，並能與不同使用者群和身心障礙團體共同合作提升圖書館的近用性。
9. 圖書館應該是一個現代化與舒適的工作場所，館員擁有足夠的工作空間，及符合人體工學的設備和傢俱。
10. 圖書館在構建新館時應配置一定比例設置公共藝術，建議有百分之一的建築支出用於公共藝術設置。圖書館設施可用於展示博物館館藏和舉辦不同形式的展覽。
11. 每千位市民的圖書館使用空間約為 100 平方公尺。人口少的城市需要更多空間以確保能提供多元服務。
12. 圖書館應採用良好的設計和聲響解決方案，將圖書館內部區劃為不同的聲響區(包含寧靜區)，且能根據不同需求調整照明。

13. 圖書館傢俱應定期更新，且能鼓舞人們放鬆、學習和工作。
14. 圖書館應定期評估設施的功能，並根據評估結果修補和修正設施。
15. 圖書館對設施的各項解決方案應考量永續發展。

附錄五 服務品質建議書指標項目 (草案)

本建議書包含總論、服務與使用、人力資源與專業能力、館藏、設備、空間等六部分。

一、 總論 (地方首長對圖書館服務的承諾)

1. 圖書館對提升居民福祉、使周圍環境更加舒適、提供終身學習與避免社會排斥的貢獻應獲得認同。圖書館應參與市政內跨部門合作。
2. 圖書館服務的可得性應由跨城市角度來審視。區域、城市、或跨行政區的關係網絡，可改善服務可得性或品質。圖書館間應訂定明確的合作協議，並且確定雙方的費用責任。雖然線上服務已經有系統性地發展，圖書館仍應為當地居民提供在地化的服務。在人口稀少的地區，可應用行動圖書館服務補足實體的服務網絡。地方政府應確保圖書館及其設施是容易近用的。
3. 政府提供圖書館的營運經費應符合人均最低標準。市政府應將營運經費的 1-1.5% 分配給圖書館，以確保圖書館能提供優質服務和維持不斷更新的館藏。
4. 圖書館應提供適合各種族群語言的館藏，並反映城市多元文化的性質。
5. 圖書館行政組織應有高層次圖書館專業知識和能力者支援決策。
6. 圖書館應確保工作的吸引力，招募與尋找專業人才，以利圖書館發展。
7. 圖書館定期提供館員有系統的繼續教育機會(每人每年至少接受 20 小時的繼續教育)。
8. 圖書館及其營運應從在地營運環境的觀點進行評估，採取預期性的方法，並考慮長期的影響。地方政府對當地民眾的調查也應包括圖書館的服務。
9. 圖書館應鼓勵並提供便利的方法讓民眾和使用者參與圖書館服務的開發。
10. 圖書館應開發意見回饋系統。地方政府應確保兒童和青少年的意見也會考慮在內。
11. 圖書館應行銷並使民眾瞭解其所提供的服務。
12. 政府的預算支出應公開透明，使圖書館在具備成本意識的情形下運作。

13. 圖書館服務與費用結構、財務表現、生產力和品質須透過多元指標進行評鑑。服務提供的關鍵指標包括人均實際到訪次數、線上到訪次數、借閱次數、圖書館館藏購置費用與營運費用。也應訂定使用者體驗(當地民眾和圖書館使用者調查的回饋)與新服務形式(如活動籌劃舉辦和圖書館多元服務)的指標。
14. 圖書館應研訂中長程發展計畫及年度工作計畫。
15. 圖書館應注重公共關係、社會服務、閱讀推廣等工作，並結合社區社會資源，協助館務發展。

二、服務與使用

1. 圖書館應提供多元服務，包含館藏的實體與線上服務與活動。各項活動的舉辦得和社區其他團體及讀者合作。
2. 圖書館的服務應容易被取用。大多數居民住所方圓兩公里內應有圖書館，或者圖書館應位於交通便利之處，讓居民從住所在合理的交通時間內可以抵達圖書館(半小時以內)。對兒童而言，步行的距離應合理且安全。行動無礙的使用者距離公車站不到一公里。對於特殊族群應提供到府服務，或安排前往圖書館的交通工具。圖書館使用者可以選擇適合他們的服務類型：自助服務、個人化服務、線上服務和到館的實體服務。這些服務可以互補，但不能互相取代。
3. 圖書館應以區域合作的方式提供服務和行銷。
4. 圖書館應提供足夠的開放時間以促進圖書館的使用，平日、晚上和周末都應開放。根據使用者調查，至少應有 80%的受訪者對圖書館的開放時間感到滿意。圖書館可採用多樣化模式提供服務，例如保持圖書館開放，但僅提供自助服務。
5. 圖書館除了免費的服務外，可向使用者提供收費的服務，例如送書到府服務。
6. 圖書館應讓使用者感覺到他們是受歡迎的。圖書館應由使用者的觀點並與他們共同發展服務，並與他們保持聯繫。
7. 圖書館應關心使用者對服務品質的體驗，使用者知曉圖書館所提供的各種回饋管道。圖書館藉由對社區居民和使用者調查(每?年進行一次)，掌握使用者和非使用者的意見，包括兒童和青少年的意見。使用者調查結

果，應至少有 80%的受訪者表示他們對服務感到滿意。

8. 圖書館使用者可運用自助服務借用或歸還館藏，圖書館提供易於接近的個人化使用者服務，館員可採走動式讀者服務。
9. 圖書館應教導使用者數位閱讀及數位科技使用的技巧。
10. 圖書館應提供服務指引，含全國性服務。
11. 圖書館應提供線上或面對面參考晤談，以協助使用者尋找和使用資源。
12. 圖書館服務應讓社區居民和使用者容易在網路上找到。
13. 圖書館服務應考量使用者個人資料安全，並告知使用者網路的風險及如何避免。
14. 圖書館應參與地區社交媒體，並與地區組織合作，以提供服務。
15. 圖書館應定期以不同管道和平台行銷服務並與使用者溝通。圖書館可運用各種活動和聚會的機會行銷。圖書館應有網路經營的意識，在各種虛擬網路和社會媒體上行銷圖書館或與使用者互動。
16. 圖書館可與學校、幼稚園、安親班等合作推廣閱讀活動與其他服務，以吸引兒童。圖書館應將圖書館使用技巧融入課程中。圖書館也應該對兒童和青少年使用者進行調查。
17. 圖書館應與青少年或青少年服務團體合作開發青少年服務，設施和服務設計應考慮青少年的需求。
18. 使用高品質的圖書館服務，應是人們日常生活、工作和休閒的一部分，至少要有 80%的當地居民使用圖書館服務，其中至少有一半的居民是活躍的圖書館使用者。圖書館的量化績效目標是，每年每位居民有 10 次實體圖書館到訪次數、20 次借閱和 10 次線上服務使用。

三、人力資源與專業能力

1. 圖書館應有充足人力和專業知能，以確保能提供專業化、符合不同使用者和語言族群需求的服務。藉由城市間的合作，可以確保特殊工作所需專業的可得性，例如兒童圖書館服務、音樂圖書館服務、樂齡服務、線上服務和電子資料、與學校和教育機構的合作等。
2. 圖書館專業人員應占圖書館工作人員之三分之一。

3. 圖書館館員數量應考慮到城市的規模與結構、圖書館服務網絡、職責，以及服務的擴展與轉變。
4. 圖書館人員管理應考量區域合作所帶來的機會。為確保高品質服務的提供和持續發展，每 1,000 位居民至少分配到 0.8-1 名館員。
5. 圖書館應配置館長，以負發展之責。
6. 圖書館應確保服務的提供和發展，以及人員的工作負擔和安全。分館或小型圖書館也應確保至少配置兩名工作人員。
7. 圖書館館員應具備行銷、籌劃與舉辦活動、執行專案的專業能力，以便發展現代化服務。
8. 圖書館應正視並確保館員專業能力發展，並將館員專業能力發展視為圖書館管理的一環。
9. 圖書館應定期調查專業能力需求，並以目標導向繼續教育方式發展館員的專業知能。館員能選用不同的學習機會。為確保與發展館員專業知能，圖書館館員每人每年至少有 20 小時的進修時間。
10. 圖書館全體館員應有機會參加繼續教育課程。
11. 圖書館應鼓勵員工維持專業能力學習歷程檔案，在發展工作內容時，將專業能力的提升納入考量。
12. 圖書館可應用志工以豐富人力。

四、館藏

1. 圖書館應配合社區環境特性訂定館藏發展政策，館藏發展政策應包括各類型圖書資訊之蒐藏範圍、徵集工具、採訪分級、館藏評鑑及維護等項目。圖書館資源之選擇及採訪，應符合圖書館設置目的。
2. 圖書館應參與區域或城市間的合作採購和館藏發展，以及共同進行館藏評估。圖書館將自身的館藏視為區域館藏的一部分，區域內的圖書館應將彼此視為合作採購的夥伴。
3. 圖書館購買圖書資源之經費，應占圖書館年度預算**百分之十五**。
4. 圖書館應邀請使用者代表參與選書機制及館藏發展政策之訂定。
5. 圖書和新出版品的採購量應確保多元和廣泛。館藏採購量取決於服務網

絡、市民對圖書館的服務期待和需求。每年圖書採購量應確保為人均 0.3-0.4 冊圖書。小型城市需要較大的人均圖書採購量以確保涵蓋多元和廣泛的館藏。

6. 圖書館應了解讀者預約書取得時間與供應間是否有落差。
7. 圖書館應藉由充足的採購和適當的淘汰，以確保館藏的更新與新穎性。國際的建議標準是 8%。另一個確保館藏新穎性的方法是掌握開架館藏的新書比例(採購不到五年)和其周轉情形。根據國際建議，新書應該佔開架館藏的 40%。
8. 圖書館每年為 15 歲以下的兒童和青少年讀者之人均圖書採購量為 1 冊，以確保兒少館藏的趣味性、多樣性和具吸引力。
9. 圖書館應提供不同格式的館藏，包括電子資源。居民可使用全國授權的電子資源。
10. 圖書館應確保每年雜誌館藏的數量，以維持雜誌館藏的多元性及符合不同使用者群的需求。紙本與電子雜誌間可以互補。基本館藏量至少每年訂購 50 種雜誌。大型圖書館以人口比例決定每年種數。第一級的雜誌館藏每千位市民擁有 15-20 種雜誌。
11. 圖書館應透過館藏政策和選擇，以確保音樂、電影、樂譜與其他小型館藏的完整性和專業性。
12. 館藏發展應仰賴圖書館館員和使用者的專長，並適時納入讀者需求。
13. 圖書館應定期辦理館藏清點，每年在不超過館藏量百分之三範圍內辦理報廢。
14. 圖書館應將地方文獻數位化，以利全國使用。
15. 圖書館應蒐集網路資源，將它視為館藏的一部分。

五、設施

1. 圖書館應連結其他服務機構，共同構成服務機能區。
2. 圖書館的設施設計，應優先考量使用者而非館藏。
3. 圖書館應引人注目，有明顯的路標，讓讀者容易找到與使用出入口。圖書館設施和活動應容易找到和理解。無論在室內還是室外，指示牌和引導都應清楚。

4. 圖書館應透過足夠且適當的開放時間以確保設施應有效率且共同地使用，不同的設施可以有不同的開放時間，提供給不同型態的活動使用，並促成活動的正向循環。圖書館可採用使用權控制系統讓讀者以自助式方式使用某些設施。
5. 圖書館應確保設施的安全性。
6. 圖書館使用者可以使用無線網路、借用筆記型電腦，使用符合人體工學的工作站，以及影印。設施可隨不同使用需求而彈性調整。
7. 圖書館應考量特殊使用者對設施近用性和易用性的需求，並能與不同使用者群和身心障礙團體共同合作提升圖書館的近用性。
8. 圖書館應該是一個現代化與舒適的工作場所，館員擁有足夠的工作空間，及符合人體工學的設備和傢俱。
9. 圖書館在構建新館時應配置一定比例設置公共藝術，建議有**百分之**一的建築支出用於公共藝術裝置。圖書館設施可用於展示博物館館藏和舉辦不同形式的展覽。
10. 每千位市民的圖書館使用空間約為 **100** 平方公尺。人口少的城市需要更多空間以確保能提供多元服務。
11. 圖書館應採用良好的設計和聲響解決方案，將圖書館內部區劃為不同的聲響區(包含寧靜區)，且能根據不同需求調整照明。
12. 圖書館傢俱、**設施**、**軟硬體**應定期更新，且能鼓舞人們放鬆、學習和工作。
13. 圖書館應定期評估設施的功能，並根據評估結果修補設施。
14. 圖書館對設施的各項解決方案應考量永續發展。

六、空間

1. 圖書館館舍空間應依功能設置入口區、讀者服務空間、行政區及技術服務區、文教活動區等。
2. 圖書館入口宜設在地面層或方便進出之處，並設有無障礙設施，入口設計應具備可視性、吸引力、易親近性等三項條件，以吸引民眾。
3. 圖書館空間設計的因素應考量多元族群的需求、人體工學設計、兒童空間、青少年空間、銀髮族空間、民眾交流和對話的空間。

4. 圖書館空間規劃設計應考量使用需求、作業流程，以及良好的空間感。使用需求面向包含圖書館的服務人口數、館藏數、館員數、設備量。作業流程如讀者、館員之動線規劃，如讀者服務區應與館員工作區有所區隔。圖書館需考慮到無障礙的空間與符合環保概念之議題，如綠建築、無障礙廁所等。
5. 一般的閱讀座位約需 25 平方英尺、閱讀單間為 30 平方英尺、躺椅應配置 35 平方英尺，或平均以每個座位 30 平方英尺估算。圖書館須因應電腦科技的發展考量有線及無線網路。
6. 圖書館空間規劃應考量八個原則，包含親近性、便捷性、組織性、舒適性、融通性、適應性、安全性、經濟性。
7. 圖書館應提供安全對話的空間設計，並尊重使用者的隱私權。
8. 圖書館的設計應注意人、活動、場域和夥伴等。
9. 圖書館可與社區其他單位合作使用空間，以創造使用者利益。
10. 圖書館為銀髮族設置的空間以在低樓層為宜，燈光照度、空調與閱覽席相對位置、桌椅高度及軟硬度、家具材質、無障礙設施等應為銀髮族考量。
11. 圖書館設置青少年空間應區隔為多個不同特色的區域，並與館內其他空間區隔，不宜設置在兒童服務區附近。圖書館應提供較多的討論桌椅，四周以牆面或書架區隔，牆面設有吸音材料，另需設置個別閱讀桌，以利安靜閱讀。青少年空間趨向趣味性的設計，並設置青少年喜愛的影音空間、展示區、資訊檢索區。在空間與家具的設計上，需考量青少年隨性及喜歡群聚的特性，以輕鬆有趣的設計為主調。
12. 圖書館設置兒童區以探索性、新奇性、趣味性設計為主，融入主題及童趣，讓兒童有好玩的感覺、體會閱讀的樂趣和奇遇，以激發他們的創造力，進而願意親近圖書館。圖書館應劃分學前兒童與學齡兒童區；設置家長區；考慮地面材料的易清潔性；應有充分的照明；利用吸音材料來消弭聲音；設置專用盥洗設施，並有獨立的入口。
13. 圖書館的幼兒活動區內應全為木板或軟性塑膠地磚包覆的平坦地面，家具、設施要圓角處理或軟墊包覆，牆面為柔軟材質，所有物件皆為鮮艷色彩。區域內可置懸吊物以吸音或增加趣味性，宜靠近盥洗室，便於對幼童的清潔服務。



附錄六 全國公共圖書館輔導要點 (草案)

一、依據：為促進全國公共圖書館健全發展，特依《圖書館法》第十六條規定訂定全國公共圖書館輔導要點（以下簡稱本要點）。

二、目標：

(一) 為建構學習型社會，協助公共圖書館經營管理，以符合民眾工作、教育、日常生活與休閒育樂之需要，並促使公共圖書館成為現代社會中社區教育中心、文化中心、資訊中心及休閒中心。

(二) 協助提昇公共圖書館人員專業素養，改善公共圖書館服務品質。

三、組織與職責：

(一) 中央機關設全國公共圖書館輔導會報，由教育部政務次長擔任總召集人、終身教育司司長擔任副召集人、國家圖書館館長擔任執行長，職司全國公共圖書館輔導業務之策劃、督導暨協調工作。全國公共圖書館輔導會報指導委員七人至十二人，由主管機關遴聘具圖書資訊學等專業背景之學者專家暨相關圖書館、專業團體及行政人員擔任，負責規劃輔導業務及專業諮詢等工作，任期二年。

(二) 總輔導圖書館：由國家圖書館、國立公共資訊圖書館、國立臺灣圖書館三館擔任總輔導圖書館，議定全國公共圖書館的輔導業務。

(三) 直轄市及縣市政府得依《圖書館法》第十一條設置圖書館事業發展委員會，負責規劃、督導、輔導、考核所轄圖書館事業發展事宜，推展地方圖書館事業。委員會成員應包含：地方首長、教育或文化事業首長、圖書館行政專業人員、圖書館館長等當然委員。

四、輔導對象與分區：

(一) 輔導對象為各級公立公共圖書館，並依下列分區輔導之。

1. 北區：臺北市、新北市、桃園市、基隆市、新竹縣、新竹市、連江縣。
2. 中區：臺中市、苗栗縣、彰化縣、南投縣、雲林縣。
3. 南區：臺南市、高雄市、嘉義縣、嘉義市、澎湖縣。

4. 東區：宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣、屏東縣、金門縣。

(二) 各分區應設輔導團，由總輔導圖書館負責籌組各分區輔導團，置輔導委員三人至七人，由總輔導圖書館機關遴聘具圖書資訊學等專業背景之學者、專家暨相關圖書館、專業團體及行政機關人員擔任，並得依需要置輔導員，分別辦理專業諮詢及輔導實務。輔導委員及輔導員為無給職，但輔導工作期間得支差旅費、出席費，並酌給公假。

五、實施方式：

(一) 召開公共圖書館輔導工作會議，研訂輔導團年度目標、工作計畫及分區輔導計畫。

(二) 定期訪視：定期訪視各公共圖書館，瞭解實際情形，提供改進之意見，並作追蹤輔導。

(三) 個案輔導：配合公共圖書館提出之需要，提供館舍建築、空間配置、館藏發展、自動化管理、讀者服務、推廣活動等方面之輔導。

(四) 建立網站：提供公共圖書館經營資訊及諮詢交流管道，協助公共圖書館人員經營管理，彙集各地輔導成果、優良典範、研究專題等資料，建立全國公共圖書館知識網。

(五) 建立公共圖書館現況與統計資料庫：透過各公共圖書館現況調查與統計資料，定期更新，以瞭解各公共圖書館經營及發展情形。

(六) 辦理研習：定期辦理圖書館及資訊相關研習活動，以提升館員服務知能。

(七) 擬訂公共圖書館發展及工作手冊：提供公共圖書館擬訂發展計畫參考，並作為檢討公共圖書館機能之依據。

(八) 調查研究：對公共圖書館經營及發展之各項問題作實務性之調查評估研究，以供主管機關參考。

(九) 圖書館觀摩：定期辦理各區公共圖書館經營之觀摩活動，交換經營心得，凝聚共識，以作為各公共圖書館發展之參考。

(十) 年度報告：年度結束前召開年度工作檢討會，提出年度報告，說明各區公共圖書館現況、輔導團工作情形、輔導成果及未來一年預定工作

目標等，以作為教育主管機關及各公共圖書館之參考。

六、輔導內容：

- (一) 協助公共圖書館組織編制及經費編列。
- (二) 協助公共圖書館規劃建置圖書館及空間改造，充實館藏設備，建立館藏特色。
- (三) 協助公共圖書館規劃發展圖書館自動化及數位化業務，建立圖書館網站。
- (四) 指導公共圖書館辦理圖書館讀者服務、圖書資訊利用教育、推廣活動、分齡分眾活動等。
- (五) 建立公共圖書館交流管道，以協助公共圖書館人員經營管理及心得交換，加強館際合作。

七、經費：辦理本團活動所需經費由中央主管機關專款支應。

參考文獻

- Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Giesinger Hall, C., Ananthanarayanan, V., Langley, K., and Wolfson, N. (2017). *NMC Horizon Report: 2017 Library Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium. Retrieved from <http://cdn.nmc.org/media/2017-nmc-horizon-report-library-EN.pdf>.
- Administrators of rural and urban public libraries of Ontario (2017). *Guidelines for rural/urban public library systems*. Retrieved from <http://fopl.ca/wp-content/uploads/2018/01/ARUPLO-Guidelines-3rd-edition.pdf>.
- Australian Public Library Alliance, Australian Library and Information Association (2016). *Guidelines, Standards and Outcome Measures for Australian Public Libraries*. Retrieved from https://www.alia.org.au/sites/default/files/20160714%20Guidelines%20Standards%20and%20Outcome%20Measures%20for%20Australian%20Public%20Libraries%20-%20MANUSCRIPT%20VERSION_0.pdf.
- Berndtson, M. & Öström, M. (2016). *Mystery shopping in libraries*. Retrieved from <http://libraryranking.com/article/mystery-shopping-in-libraries/>.
- Berndtson, M. & Öström, M. (n.d.). *Ranking system*. Retrieved from <http://libraryranking.com/about/rankings/>.
- BIX (n.d.). *Project information*. Retrieved from <http://www.bix-bibliotheksindex.de/en/project-info.html> <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>.
- Breeding, M. (2015). Library Services Platforms: A Maturing Genre of Products. *Library Technology Reports*, 51(4). Retrieved from <https://journals.ala.org/ltr/issue/download/509/259>.
- Brophy, P. (2004). The quality of libraries, in Die effective Bibliothek, Roswitha Poll zum 65. Geburtsag, Saur, München, pp. 30-46.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buchanan, S. (2010). Planning strategically, designing architecturally: a framework for digital library services. In *Advances in Librarianship* (pp. 159-180). Emerald Group Publishing Limited.
- Buchanan, S. & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34, 125-130. Retrieved from doi:10.1016/j.lisr.2011.11.004.
- Chicago Public Library (2014). *Building the library of the future: 2015-2019 strategy*. Retrieved from <https://d4804za1flgw.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/3/2018/06/28093553/CPL-strategy.pdf>.
- Corrall, S. (2000). *Strategic management of information services: A planning handbook*. London: Aslib/IMI.
- Corporate Identity. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved January 2, 2019, from

https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_identity.

Crawford, W., & Gorman, M. (1995). *Future libraries: dreams, madness & reality*. Chicago and London, American Library Association.

Council for Public Libraries (2016). *Library for citizens: An essential part of the Finnish know-how*. Retrieved from <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/yleisten-kirjastojen-suunta-2016-2020-web-en.pdf>.

Department for Digital, Culture, Media & Sport (2017). *Progress indicators for the 7 outcomes libraries deliver*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/outcomes-progress-indicators-for-libraries-in-england/proposed-progress-indicators-for-the-7-outcomes-libraries-deliver>.

Department for Digital, Culture, Media & Sport (2018). *Libraries deliver: Ambition for public libraries in England 2016-2021*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/libraries-deliver-ambition-for-public-libraries-in-england-2016-to-2021/libraries-deliver-ambition-for-public-libraries-in-england-2016-to-2021>.

Department of Rural and Community Development (2018). *Our public libraries 2020: Inspiring, connecting and empowering communities*. Retrieved from <https://drcd.gov.ie/wp-content/uploads/LGMA-Our-Public-Libraries-2022-v2.pdf>.

Dubicki, E. (2011). *Strategic planning in college libraries*. American Library Association.

Fisher, K. E., Saxton, M. L., Edwards, P. M., & Mai, J. E. (2007). Seattle public library as place: Reconceptualizing space, community, and information at the central library. In J. E. Buschman & G. J. Leckie (Eds.), *The library as place: History, community, and culture* (pp. 135-160). Westport, CT: Libraries Unlimited.

German Library Association (2017). *Report on the state of libraries in Germany 2017/2018*. Retrieved from https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/publikationen/dbv_Bericht_2017_RZ_engl_Web.pdf.

IFLA/UNESCO (1994). *UNESCO Public Library Manifesto 1994*. Retrieved from <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994>.

I & J Management Services (2016). *Guidelines, standards and outcome measures for Australian public libraries*. Deakin, ACT : Australian Library and Information Association. Retrieved from https://www.alia.org.au/sites/default/files/20160714%20Guidelines%20Standards%20and%20Outcome%20Measures%20for%20Australian%20Public%20Libraries%20-%20MANUSCRIPT%20VERSION_0.pdf.

Institute of Museum and Library Services (IMLS) (n.d.) *Mission*. Retrieved from <https://www.imls.gov/about/mission>.

ISO (2014). ISO 11620 *Information and documentation: Library performance indicators (3rd)*. International Organization for Standardization, Geneva.

Kochtanek, T. R. & Matthews, J. R. (2002). *Library information systems: From library automation to distributed information access solutions*. Libraries Unlimited.

- Koontz, C. & Gubbin, B. (Eds.) (2010). *IFLA publication library service guidelines*, 2nd completely revised edition. De Gruyter Saur. Retrieved from <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/43971>.
- Lance, K. C. (2017). *America's Star Libraries: Top-Rated Libraries | LJ Index 2017*. Retrieved from <https://lj.libraryjournal.com/2017/12/managing-libraries/lj-index/class-of-2017/americas-star-libraries-top-rated-libraries-lj-index-2017/#>.
- Library 2000 Review Committee (1994). *Library 2000: Investing in a learning nation*. Singapore : SNP Publishers under licence from Ministry of Information and the Arts. Retrieved from <http://eresources.nlb.gov.sg/printheritage/detail/25ff0916-08c4-4024-bf78-1e905d699f3b.aspx>.
- Library of Michigan (2010). *Certification manual and state aid to public libraries grant rules*. Retrieved from http://annarborchronicle.com/wp-content/uploads/2010/12/lm_2010_State_Aid_Rules_and_CertManualFINAL_313217_7.pdf.
- Libraries Taskforce (2016). *Libraries deliver: Ambition for public libraries in England 2016-2021*. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/573313/Ambition_action_plan_December_2016.pdf.
- Library of Congress (2015). *Library of Congress strategic plan: FY2016 through FY2020 serving the Congress and the nation*. Retrieved from https://www.loc.gov/portals/static/about/documents/library_congress_stratplan_2016-2020.pdf.
- Local Government New Zealand & Public Libraries of New Zealand (2012). *A strategic framework 2012-2017: Public Libraries of New Zealand*. Retrieved from http://www.publiclibraries.org.nz/Portals/150/Resources/NZ_Public_Libraries_Strategic_Framework.pdf?ver=2015-11-20-202119-673.
- Los Angeles Public Library (2015). *Los Angeles Public Library Strategic Planning 2015-2020*. Retrieved from https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf.
- Los Angeles Public Library (2018a). *Board of Library Commissioners*. Retrieved from <https://www.lapl.org/about-lapl/board-library-commissioners>.
- Los Angeles Public Library (2018b). *Board of Library Commissioners Policies*. Retrieved from https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/blc_docs/BOARDPOLICIES%20MANUAL%20Revised%2011_08_2018.pdf.
- Los Angeles Public Library (2018c). *Introduction to our Special Collections*. Retrieved from <https://www.lapl.org/branches/central-library/departments/rare-books/introduction-our-special-collections>.
- McClure, C. R., Bertot, J. C., & Beachboard, J. C. (1996). Enhancing the Role of Public Libraries in the National Information Infrastructure. *Public Libraries*, 35(4): 232-238.

- McCanless, J. (2017). *Public library standards by state*. Retrieved from <http://plsc.pbworks.com/w/page/7422647/Public%20library%20standards%20by%20s tate>.
- Ministry of Education (2009). *Finnish public library policy 2015*. Retrieved from <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/76689>.
- Ministry of Education and Culture (2011). *Quality recommendation for public libraries*.
- Ministry of Education and Culture (2016). *Public Libraries Act* (Translation from Finnish). Retrieved from <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2016/en20161492.pdf>.
- National Library Board (2005). *Library 2010: Libraries for life, knowledge for success*. National Library Board.
- National Library Board (2018a). *Our shared stories: Annual Report 2017/2018*. Retrieved from <https://www.nlb.gov.sg/Portals/0/Reports/fy17/>.
- National Library Board (2018b). *Organisation Structure*. Retrieved from <https://www.nlb.gov.sg/About/OrganisationStructure.aspx>.
- National Library Board (2018c). *About NLB*. Retrieved from <https://www.nlb.gov.sg/About/AboutNLB.aspx>.
- National Library Board (2018d). *National Library / Lee Kong Chian Reference Library*. Retrieved from <https://www.nlb.gov.sg/VisitUs/BranchDetails/tabid/140/bid/329/Default.aspx?branch =National+Library+%2f+Lee+Kong+Chian+Reference+Library>.
- National Library Board (2018e). *The LLibrary*. Retrieved from <https://www.nlb.gov.sg/VisitUs/TheLLiBrary.aspx>.
- Owens, S. & Kindel, C. (1996). *Public library structure and organization in the United States*. Technical Report, National Center for Education Statistics. Retrieved from https://www.ims.gov/sites/default/files/publications/documents/publiclibrarystructure org3-1996_0.pdf.
- PDCA. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved January 2, 2019, from <https://zh.wikipedia.org/wiki/PDCA>.
- Poll, R., & Boekhorst, P. te (2007). *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in libraries* (IFLA publications, 127) . (2nd Rev. ed.). Munchen, Germany: K.G. Saur.
- Prentice, A. E. (2011). *Public libraries in the 21st century*. Libraries Unlimited, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
- Public library Association (2018). 2018-2022 *Strategic Plan*. Retrieved from http://www.ala.org/pla/sites/ala.org.pla/files/content/about/strategicplan/20182022_PL AStrategicPlan_Web.pdf.
- Public Library Development Team (2018). *Wisconsin Public Library Standards*, 6th edition. Retrieved from <https://dpi.wi.gov/pld/boards-directors/library-standards>.
- Redse, T. (2011). *NORWAY Indicators for Norwegian public libraries*. Scandinavian Library

- Quarterly, 44(1). Retrieved from <http://slq.nu/?article=norway-indicators-for-norwegian-public-libraries>.
- Reed, S. G. (2016). *A library board's practice guide to strategic planning*. United for Libraries. Retrieved from <http://www.ala.org/united/sites/ala.org.united/files/content/trusteezone/practical-guides/strategic-planning.pdf>.
- Rowley, J. (2005). Making sense of the quality maze: Perspectives for public and academic libraries. *Library Management*, 26(8/9), 508-518.
- Sabaratham, J. S. (1996). Planning the library of the future - The Singapore experience. 62nd IFLA General Conference. Retrieved from <https://archive.ifla.org/IV/ifla62/62-sabj.htm>.
- San Francisco Public Library (2016). *Five Year Strategic Plan 2017-2021*. Retrieved from <https://sfpl.org/uploads/files/pdfs/StrategicPlan2017-21.pdf>.
- San Francisco Public Library (2019). *Commission bylaws*. Retrieved from <https://sfpl.org/index.php?pg=2000076401https://sfpl.org/uploads/files/pdfs/StrategicPlan2017-21.pdf>.
- San Francisco Public Library (n.d.). *Main Library*. Retrieved from <https://sfpl.org/index.php?pg=0100000101>.
- Seattle Public Library (2017). *Our Mission and Strategic Direction*. Retrieved from <https://www.spl.org/about-us/the-organization/strategic-direction>.
- Seattle Public Library (2018). *Leadership*. Retrieved from <https://www.spl.org/about-us/the-organization/leadership>.
- State Library of Iowa (2017). *In Service to Iowa: Public Library Standards*. Retrieved from <https://www.statelibraryofiowa.org/about/gov/MeetingMaterials/fy18/dec-8/in-service-to-iowa-public-library-standards-6th.pdf>.
- State Library of Queensland (2012). *Standards and guidelines*. Retrieved from <http://www.plconnect.slq.qld.gov.au/services/collection-management/policies/guidelines>.
- Tay, A. C. (2018). *Interview with NLB Deputy Chief Executive & Chief Librarian*.
- Vakkari, P., Aabø, S., Audunson, R., Huysmans, F., Kwon, N., Oomes, M., & Sin, S. C. J. (2016). *Patterns of perceived public library outcomes in five countries*. *Journal of Documentation*, 72(2), 342-361.
- Viiri, M. (2011). A new quality recommendation for Finnish public libraries. *Scandinavian Public Library Quarterly*, 2011(1), 7-9. Retrieved from https://slks.dk/publikationer/publikationsarkiv-styrelsen-for-bibliotek-og-medier/singlevisning/artikel/scandinavian_public_library_quarterly_2011/.
- 上海市中心圖書館(2016)。上海市中心圖書館“十三五”發展規畫(徵求意見稿)。
- 王世偉(2011)。上海市中心圖書館的十年發展與未來願景。《圖書館雜誌》，2011年第1期，47-52。

- 王錦華(2018)。「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃研究案」新北市立圖書館總館訪談，2018年5月31日。
- 方翔(2017)。「一大波主題圖書館來襲 申城閱讀邁向“悅”讀新時代」。*新民晚報*。檢自 <http://shanghai.xinmin.cn/msrx/2017/04/20/30971736.html>。
- 中華民國圖書館學會(2000)。*圖書館事業發展白皮書*。檢自：
http://www.lac.org.tw/files/tu_shu_guan_shi_ye_fa_zhan_bai_pi_shu_.pdf。
- 文化部(2015)。*公共藝術設置辦法*。檢自：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0170012>。
- 行政院(1999)。*行政院及所屬各機關資訊安全管理要點*。檢自：
https://www.nicst.gov.tw/News_Content.aspx?n=626B7A2643794AB0&sms=C43ECA251722A365&s=9221D0487093FC46。
- 交通部(1999)。*直轄市、縣(市)道路交通安全會報設置要點*。檢自：
https://motclaw.motc.gov.tw/Law_ShowAll.aspx?LawID=B1104000。
- 壯圍鄉公所(2015)。*宜蘭縣壯圍鄉公所組織自治條例暨編製表*。檢自：
https://www.jw.gov.tw/News_Content.aspx?n=FDE23AF9926F5229&sms=D6C68F7BEE8540DD&s=F97467499495347E。
- 呂明珠(2014)。「我國公共圖書館評鑑之發展與建議」。*圖書與資訊學刊*，6(2)，22-38。
- 吳明德(2000)。「公共圖書館資源共享的理想與實踐」。*新世紀·新理念—公共圖書館發展實務研討會論文集*，5-31，5-32。轉引自「王梅玲(2015)。「特色館藏(Special Collection)」。技術服務小百科。檢自：
<http://techserviceslibrary.blogspot.com/2015/01/special-collection.html>。」
- 呂燕燕(1995)。*特藏*。國家教育研究院圖書館學與資訊科學大辭典。檢自：
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1681597/?index=1>。
- 余秋芸、柯皓仁(2017)。「新北市立圖書館總館作為第三場域與民眾認知成效及認同感之研究」。*公共圖書館研究*，第6期。檢自
<http://www2012.nlpi.edu.tw/Public/Publish/publib/%E6%96%B0%E5%8C%97%E5%B8%82%E7%AB%8B%E5%9C%96%E6%9B%B8%E9%A4%A8%E7%B8%BD%E9%A4%A8%E4%BD%9C%E7%82%BA%E7%AC%AC%E4%B8%89%E5%A0%B4%E5%9F%9F%E8%88%87%E6%B0%91%E7%9C%BE%E8%AA%8D%E7%9F%A5%E6%88%90%E6%95%88%E5%8F%8A%E8%AA%8D%E5%90%8C%E6%84%9F%E4%B9%8B%E7%A0%94%E7%A9%B6.pdf>。

周萍(2015)。我國公共圖書館總分館建設模式研究(未出版之碩士論文)。南京大學·南京市。

林瑞雯、宋棋超(2007)。公共圖書館之組織定位與經費編列：從圖書館改制文化服務所事件談起。臺灣圖書館管理季刊，3(3)，17-30。

洪世昌(2018a)。「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃研究案」臺北市立圖書館總館訪談，2018年5月30日。

洪世昌(2018b)。臺北市立圖書館品質制度·策略規劃·知識管理。建構合作共享的公共圖書館系統工作坊暨出國參訪分享會，2018年10月24-25日。

柯皓仁(2014)。淺談公共圖書館績效評估。臺北市立圖書館館訊，32(2)，1-20。

香港公共圖書館(2014a)。香港公共圖書館2009至2018年策略計劃。檢自：

<https://www.hkpl.gov.hk/tc/about-us/intro/plac/strategic-plan.html>。

香港公共圖書館(2014b)。特藏。檢自：

<https://www.hkpl.gov.hk/tc/reference/special/introduction.html>。

香港公共圖書館(2017)。館藏範疇和程度。檢自：

<https://www.hkpl.gov.hk/tc/about-us/collection-develop/scope.html>。

香港公共圖書館(2018)。公共圖書館諮詢委員會名單及範疇。檢自：

<https://www.hkpl.gov.hk/tc/about-us/intro/plac/committee.html>。

馬俊(2018)。「公共圖書館總分館」上海模式」建設研究。圖書館學刊，2018年第4期，101-104。

高雄市政府(2014)。高雄市政府道路交通安全督導會報設置要點。檢自：

<https://www.tbkc.gov.tw/Policy/RoadSafety/abc121>。

教育部(2002a)。公共圖書館設立及營運基準(2016年9月12日廢止)。檢自：

<http://www.lac.org.tw/law/documents/01/7112810545171.pdf>。

教育部(2002b)。圖書館輔導要點(2012年12月25日廢止)。檢自：

<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL036883>。

教育部(2016)。圖書館設立及營運標準。檢自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAllif.aspx?PCode=H0080093>。

- 教育部(2017)。建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫。
- 教育部(2018)。閱讀黃金十年 一同見證屬於你我的閱讀時代。檢自：
<https://www.ey.gov.tw/Page/AE5575EAA0A37D70/053e059c-2018-44a3-aa65-d72b901c90cb>。
- 教育部國民及學前教育署(n.d)。辦理「全國高級中等學校圖書館輔導團工作計畫」。檢自：
https://www.k12ea.gov.tw/ap/affair_view.aspx?sn=a0104caa-fb7d-4d0b-a80e-28d3b1c7fc15&sid=16。
- 國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所(2018)。圖書館閱讀推動教師培訓計畫。檢自：
<https://sites.google.com/view/teacherlibrariantw2/home>。
- 國家圖書館(2013a)。102年全國公共圖書館評鑑手冊。檢自：
<http://www.ncl.edu.tw/public/Attachment/39111651071.pdf>。
- 國家圖書館(2013b)。我國公共圖書館工作人員專業知能研訂芻議。檢自：
[http://nclfile.ncl.edu.tw/nclhistory/upload/P1030620001/cats/%E7%A0%94%E8%A8%82%E8%8A%BB%E8%AD%B0%E6%89%8B%E5%86%8A\(NCL%E7%89%88\)1-41.pdf](http://nclfile.ncl.edu.tw/nclhistory/upload/P1030620001/cats/%E7%A0%94%E8%A8%82%E8%8A%BB%E8%AD%B0%E6%89%8B%E5%86%8A(NCL%E7%89%88)1-41.pdf)。
- 國家圖書館(2018)。106年臺灣圖書出版現況及其趨勢分析。檢自：
<https://nclfile.ncl.edu.tw/files/201802/dc05286f-8d33-40b2-9a0d-ea62024f415c.pdf>。
- 張瀚文(2012)。美國博物館與圖書館服務局。國家教育研究院圖書館學與資訊科學大辭典。檢自：
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678818/>。
- 黃國正(2003)。公共圖書館專業館員任用制度之比較研究。書苑季刊，55，40-52。
- 許曉霞(2015)。蘇州模式的演進及價值再挖掘 – 寫在蘇州圖書館服務體系建設十周年之際。國家圖書館學刊，第99期，16-23。
- 雲林縣政府文化處(2017)。雲林縣政府文化處圖書館館藏發展政策。檢自：
<http://lib.ylccb.gov.tw/ct.asp?xItem=2610&ctNode=722&mp=100>。
- 雲林縣公共圖書館(2015)。鄉鎮圖書館 – 斗六市立繪本圖書館。檢自：
<http://lib.ylccb.gov.tw/ct.asp?xItem=2303&ctNode=700&mp=100>。
- 曾淑賢(2003)。公共圖書館在終身學習社會中的經營策略與服務效能。財團法人孫運璿學術基金會。檢自：
http://www.sunyunsuan.org.tw/e1_1.asp?bookid=11。

- 曾淑賢(2013a)。各國圖書館發展政策及補助計畫之探討(上)。《國家圖書館館刊》·102(1)·51-74。
- 曾淑賢(2013b)。各國圖書館發展政策及補助計畫之探討(下)。《國家圖書館館刊》·102(2)·173-209
- 楊美華(2006)。我國圖書館事業近十年發展的回顧與前瞻。《臺灣圖書館管理季刊》·2(4)·10-24。
- 葛菁(2018a)。聯盟型城市總分館體制下的管理與服務創新。《海峽兩岸第五屆玄覽論壇》。
- 葛菁(2018b)。「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃研究案」上海市中心圖書館訪談，2018年11月9日。
- 廖又生(2001)。試論圖書館事業主管機關之理論與實際。《國家圖書館館訊》·90(4)·1-4。檢自：
<https://nclfile.ncl.edu.tw/nclhistory/upload/P0930929006/cats/9001.pdf>。
- 臺北市立圖書館(2018)。「臺北市立圖書館107年度第2次館務發展顧問會議」會議資料。
- 潘政儀(2018)。「健全直轄市立圖書館營運體制及建立公共圖書館協調管理組織體系先期規劃研究案」高雄市立圖書館總館訪談，2018年7月5日。
- 鄭學仁(2014)。信念與實踐：香港公共圖書館的管理與服務。《未來圖書館國際研討會》，2014年6-7日，國立臺灣圖書館。檢自：
<http://service.flysheet.com.tw/online/NTL/download/ppt03.pdf>。
- 總統府(2015)。《圖書館法》。檢自：
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?PCode=H0010008>。
- 總統府(2016)。《地方制度法》。檢自：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?PCode=A0040003>。
- 鍾穎潔(2017)。《臺灣地區公共圖書館館員專業能力認證研究(未出版之碩士論文)》。國立臺灣師範大學，臺北市。