

健全公共圖書館營運體制及組織體系發展

111 年輔導工作計畫

執行成果報告

執行單位：國家圖書館

111 年 1 月 10 日

業務主管：呂寶桂主任

電話：23619132#735

電子信箱：pkhue@ncl.edu.tw

承辦人員：吳美琦專員

電話：23619132#739

電子信箱：ladymeg9923@ncl.edu.tw

## 壹、計畫目標

### 一、計畫背景

行政院於 106 年 12 月核定「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」，期以建立公共圖書館協調管理之健全組織體系，並整合縣市公共圖書館資源，使各縣市民眾均能獲得公平、公開取得資訊之平等機會。

「健全直轄市圖書館營運體制計畫」及「推動公共圖書館總館—分館體系計畫」為中長程個案計畫子項目，前者協助各直轄市，透過多元策略與發展方案改善服務品質，建立主題特色專門圖書館、強化圖書館角色與任務、健全營運體制並晉身為國際標竿圖書館，提升城市競爭力；後者為協助各縣市，以縣市政府所轄文化局圖書館（縣立圖書館）為中心圖書館，整合縣市及鄉鎮市立圖書館建構統整的服務網絡，形同總館與分館的組織模式，強化輔導及協調管理之運作體系。

111 年兩項子全國 22 縣市均已進入維運館階段，本館續依中長程個案計畫執行輔導及計畫管考工作，並規劃辦理館員執行計畫所需專業知能課程、觀摩交流及成果分享。

### 二、預期目標

- (一) 辦理 108-110 年度 22 個維運館之輔導及計畫推動管考作業。
- (二) 辦理縣市計畫、服務與資源之合作共享機制協調與整合。
- (三) 辦理館員執行計畫所需知能培育。

### 三、內容要項

#### (一) 專案計畫訪視輔導團持續辦理分區/分組輔導

1. 輔導團組成：由國家圖書館館長擔任總召集人，輔導委員依計畫推動議題聘請專家學者擔任。
2. 輔導團下設若干小組，辦理分區/分組輔導
  - (1) 各小組設置分組召集人、執行秘書各一名，及輔導委員若干人。
  - (2) 分組輔導，由各組依縣市之年度執行計畫推動輔導工作，辦理實地輔導，協助縣市落實政策目標。
  - (3) 主題式輔導，依「體系建立與發展」、「服務與資源共享」、「品質管

理」、「資訊資源服務」等年度重要發展議題，辦理演示、實作、問題討論與諮詢輔導。

## (二) 召開會議辦理計畫進度追蹤與管考作業

1. 召開「健全公共圖書館營運體制及組織體系發展小組會議」，會議由國家圖書館館長召集，會議成員包含教育部代表、2 所國立公共圖書館、推動計畫之縣市主管及代表。必要時得邀請輔導小組專家與會。主要辦理計畫進度及經費執行追蹤、計畫執行問題交流與討論、有關縣市間服務與資源共享、分工協作議題之規劃與推動。
2. 於期初及期末召開「健全公共圖書館營運體制及組織體系發展輔導團分組召集人會議」確立輔導機制運作方式、共通性議題，以順利推展年度輔導工作。

## (三) 辦理教育訓練及學習活動，培育館員執行計畫所需知能

1. 辦理與本計畫相關之總分館體系建立與營運、服務品質管理、讀者滿意度調查等議題、分齡分眾服務之專業館員研習課程。
2. 辦理「資訊服務平臺建置討論會」、「主題網站建置討論會」等縣市分工協作相關議題之討論及學習活動。
3. 辦理計畫推動成果發表會及學習分享會等。

## 貳、成果內容

### 一、執行方式

#### (一) 持續運作專案計畫訪視輔導團，辦理分組輔導及計畫進度追蹤與管考作業

1. 由曾淑賢館長擔任召集人，專家學者 36 人持續運作「健全公共圖書館營運體制及組織體系發展輔導團」。
2. 截至 110 年度全國 22 縣市均納入本項計畫補助，由輔導團專家學者專長領域進行分工，每一縣市置一輔導小組，每組委員約 5-6 人執行分組輔導。
3. 輔導小組由分組召集人主持，置執行秘書協助分組輔導行政庶務，依各館核定計畫該年度重要工作項目辦理分組輔導。

4. 考量 22 縣市計畫執行均進入維運階段，且輔導團運作已有前例可循，以調查縣市分組輔導辦理期程、彙整各縣市執行成果概況表等資料，作為辦理分組輔導參考資料，提供分組委員檢視縣市執行進度。
5. 各年度獲補助縣市均建置 Line 聯繫群組，即時通知經費請領、計畫進度及相關重要訊息。
6. 108-110 年核定之縣市進入 111 年度，均為維運館，以辦理 1 次分組輔導為原則，委員協助縣市檢視各縣市年度計畫執行工作及進度、執行問題，辦理實地輔導，協助縣市落實計畫目標。

(二) 辦理 109-110 年度館申請計畫延長審查作業

1. 研擬申請延長計畫草案。
2. 教育部預計於 111 年 3 月底公告實施計畫。
3. 本館受理直轄市及縣市申請計畫期限為 111 年 4 月 30 日止。
4. 本館於 5 月期間籌組審查小組執行書面審查作業，彙整書面審查意見提送教育部函發各縣市修正計畫書及經費表。

(三) 辦理教育訓練及學習活動，培育館員執行計畫所需知能

1. 扣合計畫精神綜觀國際圖書資訊發展趨勢及各年度館的實務需求，訂定 111 年「公共圖書館營運管理及創新發展系列工作坊」實施計畫，以分齡分眾圖書館服務、服務品質管理、問題讀者與公共圖書館經營思辨、策略規劃及策略文件撰寫要點、圖書館導入企業形象識別系統等主題，預計於 8 至 10 月期間，每月辦理 5 場次工作坊，採專題講座及分組實作方式，深化學習質量。
2. 辦理 111 年度「建構合作共享的公共圖書館系統計畫」成果分享會。

## 二、執行進度

計畫項目	月份											
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
一、持續運作專案計畫訪視輔導團，辦理分組輔導及計畫進度追蹤與管考作業												
1.籌組輔導團		■	■	■								
2.分區/分組輔導					■	■	■	■	■	■	■	■
二、辦理 109-110 年度館申請計畫延長審查作業												
1.研擬計畫草案		■										
2.教育部公告實施計畫			■									
3.受理縣市申請				■								
4.執行審查作業，函送教育部函發縣市修正計畫					■							
三、辦理教育訓練及學習活動												
1.研訂教育訓練計畫					■	■	■	■				
2.執行教育訓練								■	■	■	■	■
3.成果分享會												■

## 三、績效成果

### (一) 持續運作專案計畫訪視輔導團，辦理分區/分組輔導

「健全直轄市圖書館營運體制計畫」及「推動公共圖書館總館—分館體系計畫」兩項子計畫（以下簡稱「健全營運體制與組織體系計畫」）教育部核定 108 年年度館直轄市計有新北市及臺南市，縣市計有新竹縣、苗栗縣、花蓮縣及臺東縣等 6 縣市，為臺灣公共圖書館之營運建設開展新的里程碑。

本館協助各縣市推動上述計畫，依中長程個案計畫執行輔導及計畫管考工作，自 108 年 4 月 29 日籌組「健全公共圖書館營運體制及

組織體系發展輔導團」，由曾淑賢館長擔任召集人，邀請 21 位專家學者擔任委員，並分為「體系建立與發展」、「服務與資源共享」、「服務及品質管理」及「分齡分眾服務」等四項議題，提供專業輔導建議並依年度館分為 6 個輔導小組，各小組指定委員擔任小組召集人，並置小組秘書 1 人辦理輔導工作各項行政庶務，第一年度辦理 3 次分組輔導，第二年度起進入維運階段，每年以辦理 1 次分組輔導為原則。

109 年度教育部核定年度館直轄市計有臺中市及高雄市，縣市計有基隆市、新竹市、雲林縣、屏東縣、宜蘭縣及金門縣等 8 縣市，輔導團新聘國立臺灣師範大學陳昭珍教授、國立中興大學詹麗萍教授、宋慧筠副教授、朝陽科技大學王桂沔教授、國立臺灣大學智慧生活科技整合與創新研究中心賴宏誌策略長、國立政治大學陳志銘教授、國立臺灣師範大學曾元顯教授、輔仁大學李正志教授、國立雲林科技大學鄭月秀教授、淡江大學黃鴻珠教授、國立臺中科技大學張國賓助理教授等 11 人擔任委員，輔導團成員擴編至 33 人，另參酌各館重點工作計畫屬性調整分組議題為「服務與資源共享」、「服務及品質管理」、「創新及形象建立」、「科技運用與服務」及「分齡分眾服務」，廣續推動分組輔導事宜。

110 年年度館核定之直轄市計有臺北市及桃園市，縣市計有彰化縣、南投縣、嘉義縣、嘉義市、澎湖縣及連江縣等 8 縣市，輔導團成員增聘高雄市立圖書館潘政儀館長(退休)、花蓮縣文化局楊淑梅科長(退休)及雲林科技大學林芳穗教授等 3 人，輔導團規模擴編至 36 人，分組輔導議題滾動式調整為「營運體制建立與資源共享」、「服務及品質共享」、「創新與形象建立」、「科技運用與服務」及「分齡分眾服務」，廣續推動分組輔導事宜。

表 1：計畫年度館與輔導團一覽表

年度	核定縣市	輔導團	輔導議題
108	新北市、臺南市、新竹縣 苗栗縣、花蓮縣、臺東縣	21 位委員	體系建立與發展 服務與資源共享 服務及品質管理 分齡分眾服務
109	臺中市、高雄市、基隆市 新竹市、雲林縣、屏東縣 宜蘭縣、金門縣	33 位委員	服務與資源共享 服務及品質管理 創新及形象建立 科技運用與服務 分齡分眾服務
110	臺北市、桃園市、彰化縣、 南投縣、嘉義縣、嘉義市、 澎湖縣、連江縣	36 位委員	營運體制建立與資源共享 服務及品質共享 創新與形象建立 科技運用與服務 分齡分眾服務

(二) 辦理計畫進度追蹤與管考作業

考量 22 縣市於 111 年度之計畫執行均進入維運階段，且輔導團運作已有前例可循，以調查縣市分組輔導辦理期程、彙整各縣市執行成果概況表等資料，作為辦理分組輔導參考資料，提供分組委員檢視縣市執行進度。111 年 22 個維運館以辦理 1 次分組輔導為原則，計 22 場次，辦理期程彙整如下表。

表 2：108-110 維運館分組輔導期程

核定年度	縣市	分組輔導期程
108 年	新北市	11 月 18 日
	臺南市	9 月 5 日
	新竹縣	10 月 28 日
	苗栗縣	11 月 10 日
	花蓮縣	9 月 5 日
	臺東縣	11 月 2 日
109 年	臺中市	11 月 4 日
	高雄市	11 月 22 日
	基隆市	10 月 28 日
	新竹市	12 月 6 日

核定年度	縣市	分組輔導期程
	雲林縣	9月27日
	屏東縣	11月22日
	宜蘭縣	8月11日
	金門縣	10月12日
110	臺北市	8月29日
	桃園市	8月16日
	彰化縣	11月16日
	南投縣	11月11日
	嘉義市	9月26日
	嘉義縣	8月30日
	澎湖縣	11月29日
	連江縣	10月14日

### (三) 辦理 109-110 年度館申請計畫延長審查作業

- 1.研擬 112-113 年「健全直轄市立圖書館營運體制計畫」實施計畫草案及「推動公共圖書館總館-分館體系」暨「躍升公共圖書館事業發展及服務品質計畫」實施計畫草案。
- 2.教育部於 111 年 3 月 30 日分別以臺教社(四)字第 1112401686 號函及臺教社(四)字第 1112401686A 號函公告 112-113 年「健全直轄市立圖書館營運體制計畫」實施計畫、「推動公共圖書館總館-分館體系」暨「躍升公共圖書館事業發展及服務品質計畫」實施計畫。
- 3.本館受理 4 個直轄市及 16 個縣市申請延長計畫。
- 4.本館聘請專家學者 6 人成立審查小組，於 5 月份完成書面審查作業，彙整書面審查意見函送教育函發各縣市修正計畫書及經費表後，報部核定。

### (四) 辦理教育訓練及學習活動，培育館員執行計畫所需知能

為健全各縣市公共圖書館營運體系及強化館員專業能力，針對各公共圖書館充實其館務營運效能之需求，本館規劃各專題工作坊，期藉由此類型之圖書資訊專業發展研習與交流系列活動，以及專題實作



之內容規劃，有效逐步提升館員對於圖書館營運管理、服務品質管理與策略擬定等面向之專業知能與素養，並激發館員對公共圖書館服務與經營之創新思維。

#### 1. 公共圖書館營運管理及創新發展工作坊

為提升並健全我國公共圖書館營運效能強化館員專業能力，依據教育部 110 年核定辦理「健全公共圖書館營運體制及組織體系發展 110-111 年輔導工作計畫」，特規劃辦理「公共圖書館營運管理及創新發展工作坊」，期藉由圖書資訊專業發展研習及交流系列活動，以及聚焦於館務之專題實作內容規劃，透過理論講授及分組討論、實作演練等多元課程型態，有效逐步提升館員對於有效逐步提升館員對於圖書館推廣活動策劃及行銷、讀者關係經營與溝通實務，以及分齡分眾服務等面向之專業知能與素養，並激發館員對公共圖書館服務與經營之創新思維。本年度工作坊辦理型態，不同於前年度以線上方式辦理，考量 COVID-19 全球疫情趨緩且逐步朝解封方向進行，為增進公共圖書館同道之交流以及實作課程之效益，本年度「公共圖書館營運管理及創新發展工作坊」回歸以實體型態辦理，並配合相關防疫措施及規範，以兼顧課程學習效益及整體安全性。

本年度共計辦理 4 場次，111 年 8 月 5 日辦理「感動服務力：讀者關係經營技巧與實務」工作坊，邀請到臺灣客服中心發展協會理事周純如老師，為學員講授如何掌握核心服務需求及其實踐，以及讀者關係管理及抱怨處理技巧。同時，針對服務精神與處理原則、平息抱怨之應對技巧，以及面對讀者抱怨及客訴的互動三模式等三大面向進行深入淺出的講授，並透過豐富的且貼近現實之實例與情境說明，以幫助學員深刻了解相關理論之實踐技巧。

9 月 2 日接續辦理「圖書館數位轉型第一戰：線上課程活動設計及互動之策略與實務」工作坊，邀請到 ViewSonic 優派學院院長兼中原大學應用華語文學系兼任副教授連育仁老師，為學員講授如何在後疫情虛實交錯的時代，提升線上課程活動設計與互動的技巧。帶領學員了解目前活動及課程型態的轉變，係由面對面到點對面；

從同步到直播；從直播到錄播；從會議軟體到元宇宙，並介紹許多新穎且實用之免費線上互動軟體及工具，以有效提升線上課程的靈活性與互動性，同時成功掌握與會者的參與度及學習成效。

9月16日辦理第三場次專題工作坊「第一次辦活動就上手：推廣活動企劃創意策略教戰」，邀請到好奇心創意公司的陳伯麒執行長以及引書店創辦人許皓甯老師蒞臨與同道分享如何發想與執行充滿吸引力與創造力的活動企劃，並善用創意以有效創造具有共鳴與意義的活動內容。且為了加深學員的學習效益與實際應用技巧，講者特別為學員設計呼應圖書館服務現場的專題活動企劃設計任務，運用課堂所學技能以設計具可行性且具創意性與吸引力之閱讀推廣活動，以期各組可將提案成果於未來圖書館場域落實。

本系列最終場次為「圖書館分齡分眾服務：青少年閱讀推廣策略與實務」，於10月7日辦理，邀請臺灣讀寫教學研究學會理事長陳欣希老師蒞臨分享如何規劃及帶領青少年閱讀推廣活動及相關技巧，並了解青少年之獨特性及閱讀偏好。而講者於課程中規劃豐富及多元的學員互動環節，不僅鼓勵大家分享自身觀點，也須理解並重新以自身的話闡述對於課程內容的理解與內化，不僅有效提升學習效益，也讓學員學習可透過這樣討論及反饋的方式，運用於青少年閱讀推廣活動執行。

表 3：輔導工作坊辦理場次一覽表

日期	講題	講者	參與人次
111.8.5	感動服務力：讀者關係經營技巧與實務	周純如（臺灣客服中心發展協會理事）	32
111.9.2	圖書館數位轉型第一戰：線上課程活動設計及互動之策略與實務	連育仁（ViewSonic 優派學院院長兼中原大學應用華語文學系兼任副教授）	30
111.9.19	第一次辦活動就上手：推廣活動企劃創意策略教戰	陳伯麒（好奇心創意公司執行長） 許皓甯（引書店創辦人）	40
111.10.7	圖書館分齡分眾服務：青少年閱讀推廣策略與實務	陳欣希（臺灣讀寫教學研究學會理事長）	33

## 2. 「健全直轄市圖書館營運體制」及「推動公共圖書館總館—分館體系」計畫成果分享會

為健全各縣市公共圖書館營運管理及強化館員專業能力，展現各縣市計畫執行具體成果，相互交流精進服務擴散執行成效，本館於111年12月28日辦理111年度「建構合作共享的公共圖書館系統計畫」成果分享會，曾館長在開場致詞時表示，「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」推動迄今各縣市都有許多具體的成果，尤其是在推動歷程中所遭遇的困難點以及後續因應解決的策略，都是提供給其他縣市非常重要的參考經驗，成果分享會是一個非常重要的交流平臺，展現具體的成果並交換管理營運的實務經驗，彼此教學相長，相互砥礪。

分享議題規劃主要扣合計畫核心「總分館營運體制」計畫，由臺北市立圖書館王淑滿副館長、新竹縣政府文化局圖書資訊科李佩璇科長、苗栗縣政府教育處圖書資訊科彭秀珍科長、連江縣政府文化處謝凱翔副處長及嘉義市政府文化局黃愛華科員分享整體性的推動總分館營運成果，另安排新竹市政府文化局圖書資訊科余國瑛科長及嘉義縣政府教育處社會教育科蘇金蕉科長聚焦「圖書館形象識別(CIS)設計、應用與推廣」進行分享。

綜合各場次成果分享，可以發現縣市首長對於圖書館事業的重視，以及圖書館同道因應所在縣市的地方特性發展出具體的執行策略，是總分館營運體制是否能順利推動的根本，各縣市文化局處圖書館必須樹立縣市公共圖書館營運體制的領導地位，並有清楚的執行策略，在行政不相隸屬的前提下，透過有計畫的建立新的營運架構，攜手鄉鎮圖書館建立更好的營運體制，才能提供為民眾提供更優質的圖書館服務。

表 4：111 年度「建構合作共享的公共圖書館系統計畫」成果分享會議題

場次	主題	分享縣市
第 1 場	推動公共圖書館品質管理系統經驗分享	臺北市立圖書館 王淑滿副館長
第 2 場	新竹縣公共圖書館服務品質成果分享	新竹縣政府文化局 圖書資訊科李佩璇科長
第 3 場	推動縣市總館-分館體系執行成果	苗栗縣政府教育處 圖書資訊科彭秀珍科長
第 4 場	圖書館形象識別(CIS)設計、應用與推廣	新竹市政府文化局 圖書資訊科余國瑛科長
第 5 場		嘉義縣政府教育處 社會教育科蘇金蕉科長
第 6 場	推動縣市總館-分館體系計畫經驗分享	連江縣政府文化處 謝凱翔副處長
第 7 場		嘉義市政府文化局 黃愛華科員

### 參、經費運用

經費項目			預算金額 (元)	實支金額 (元)	餘額(元)	執行率(%)
經常門	人事費	補助款	0	0	0	0
		自籌款	0	0	0	0
	業務費	補助款	2,000,000	1,876,692	123,308	93.83%
		自籌款	0	0	0	0
資本門	設備及 投資	補助款	0	0	0	0
		自籌款	0	0	0	0
合計			2,000,000	1,876,692	123,308	93.83%

## 肆、成效檢討

### 一、建立系統化、組織化及制度化的輔導機制

本館扣合行政院 106 年 12 月「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」推動精神及重點執行計畫，籌組「健全公共圖書館營運體制及組織體系發展輔導團」，由曾淑賢館長擔任召集人，因應 109 至 110 年新增輔導工作增聘專家學者，輔導團委員擴編至 36 人，視輔導辦理情形召開工作會議，逐步修正輔導機制實施原則（輔導辦理期程、次數、輔導團組成及分工、工作會議召開的頻率及時間、共通性議題規劃方向、輔導團與年度館間工作協調等），並由國家圖書館統籌辦理具共通性之工作事項，如工作坊、觀摩學習活動、系統建置等，執行輔導任務。

### 二、著重公共圖書館事業發展實務經驗傳承及擴散

輔導團委員組成除了大專校院圖書資訊專業領域專家學者，提供學術範疇或新興國際發展趨勢之相關見解外，亦十分重視公共圖書館中具備營運發展實務專業人士的寶貴經驗，如前新北市政府文化局局長林寬裕委員、臺中市政府文化局施純福委員、新北市政府文化局于玟委員、前高雄市立圖書館館長潘政儀委員、花蓮縣文化局楊淑梅科長（退休），將實務運作圖書館之營運經驗，提供給不同縣市參考運用，達到經驗的傳承與開展。

### 三、邀請跨領域專業人士，提供圖書館員新觀點

輔導團邀請委員對象，除圖書資訊領域專家學者外，也積極結合民間團體專業人士的資源及力量，觀摩辦理績效卓越之服務內容，為公共圖書館館員提供嶄新視野，激發創新思考，為圖書館服務及發展注入新創意。如 108 年邀請中國生產力中心張寶誠總經理擔任「健全公共圖書館營運體制及組織體系發展輔導團」「服務及品質管理」議題分組委員，信誼基金會廖瑞文體驗長及劉維中總編輯、學思行數位行銷股份有限公司陳勇君副總經理分別針對「嬰幼兒」、「兒童」及「青少年」之「分齡分眾服務」提供專業見解。因應 109 及 110 年度館圖書館形象識別業務之推展，邀請朝陽科技大學王桂沔教授、國立臺灣大學智慧生活科技整合與創新研究中心賴宏誌策略長、國立雲林科技大學鄭月秀教授、國立

臺中科技大學張國賓助理教授及雲林科技大學林芳穗教授等提供企業形象識別、品牌開發規劃、設計美學等跨領域專業輔導建議。

#### **四、深化公共圖書館合作共享計畫，工作坊內容理論實務並重**

為有效提升公共圖書館合作共享計畫之效益，本組積極籌劃計畫相關之工作坊課程，如：「分齡分眾之早期素養種子館員培育工作坊與觀摩學習活動」，以及「公共圖書館營運管理與創新發展工作坊」等，皆強調課程內容須結合理論與實務，並安排相關實作專題活動或小組討論，以作中學之方式深化課程內容，激發學員以創新思維重新詮釋及理解各項圖資議題與趨勢，幫助學員建立完備之知能。此外，工作坊課程專題之擇選，係參考公共圖書館同道提出之意見與需求而擬定，以利各場次專題工作坊之課程內容能聚焦於實際館務，有利於學員將習得之知能有效運用於工作場域，進而有助於其建置創新營運機制及各項圖書館服務與資源。

#### **五、促進縣市間計畫推動實務經驗之交流分享**

各縣市每年度推動「建構合作共享的公共圖書館系統中長程個案計畫」都有許多具體的成果，尤其推動歷程中遭遇的困難點、尋求解決方案的思考脈絡、產出的因應策略以及後續效應，都可作為其他縣市非常重要的參考經驗，每年度均檢視縣市執行亮點工作嚴選議題，並結合國際圖書館學習參訪的心得分享辦理成果分享會，展現具體執行成果，交換管理營運的實務經驗，亦可強化館員專業能力開拓視野，相互交流精進服務擴散執行成效。

#### **六、直轄市及縣市計畫執行成效**

「建構合作共享的公共圖書館系統計畫」推展至 111 年已邁入第 4 年，108 年度獲補助之直轄市計有新北市、臺南市，縣市計有新竹縣、苗栗縣、花蓮縣及臺東縣等 6 縣市，已完整執行 4 年度計畫，縣市首長在營運管理、政策制定或是經費挹注以具體行動展現對圖書館事業發展的重視。各縣市文化局處圖書館樹立領導地位，發展清楚明確的執行策略，在行政不相隸屬的前提下，攜手鄉鎮圖書館建立營運體制。而重視館員專業發展的圖書館系統，是圖書館營運體制推展順利的基礎。

### （一）直轄市奠基於總館分營運體制持續精進

本項計畫實施前，直轄市除臺南市採總館-區館體制外，其他 5 都皆已採用總館一分館體制，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。透過本項計畫在既有的營運體制下提升精進。新北市制定 2020-2022 年中程發展策略計畫作為圖書館營運發展的遵循方針，取得 ISO9001 認證建立全面品質管理及評核制度，強化其服務品質。臺南市由市長主持公共圖書館發展委員會、運用區圖聯繫會議增進協調溝通，強化評鑑訪視機制，以強化總館區館制提升營運效能。

### （二）有效帶動縣市首長重視圖書館營運發展

圖書館營運發展與縣市首長的重視程度息息相關，在營運管理、政策制定或是經費挹注等面向，以具體的行動，展現對圖書館事業發展的重視。臺南市每年召開公共圖書館發展委員會會議，由市長主持；新竹縣、苗栗縣、花蓮縣、臺東縣透過本項計畫均訂定公共圖書館發展委員會設置要點，由縣長主持，針對縣內圖書館營運政策、館藏發展政策、經費預算編列等邀集專家學者意見，以凝聚總館及鄉鎮圖書館，建立一致的發展方向。基隆市公共圖書館事業發展委員會，由市長擔任主任委員，推動該市公共圖書館行政體系統一，完成館藏發展政策、發展願景等文件，建立圖書館發展方向與價值。

### （三）樹立縣市公共圖書館營運體制領導地位

有效促使文化局處等縣市圖書館主管機關，樹立其為縣市公共圖書館營運體制的領導地位，肩負該縣圖書館營運發展的推動職責，透過設置公共圖書館發展委員會、建立縣市的圖書館發展政策及方針、發展具地方特色的圖書館 CIS 形象識別、提升鄉鎮圖書館參與度凝聚共識、精進通借通還服務達到資源交流與共享、建立圖書館服務相關標準化作業流程等領導作為，在行政不相隸屬的前提下，有計畫的建立新的營運架構。如屏東縣建立全縣公共圖書館形象及服務標識系統，大幅提升圖書館辨識度。基隆市於 111 年 1 月將區公所圖書館全數移由文化局統籌管理，為全面提升圖書館事業發展奠立基礎。新竹市朝向總館與分館服務的一致性與對外形象的建立，並建立完善的體制與對應的政策。

#### （四）連結鄉鎮圖書館集中管理提升運作效率

縣市文化局處在連結鄉鎮圖書館朝向有效能的圖書館營運模式，具體作法可逐步擴散提供持續推動計畫的其他縣市參考借鏡。臺東縣推動「輔導各鄉鎮立公書館營運評鑑計畫」一方面提高鄉鎮公所對圖書館營運發展的重視程度，一方面融入獎補助精神刺激鄉鎮圖書館提升服務內容。苗栗縣召開輔導會議及發展會報時，邀請鄉鎮市圖書館夥伴參與，拉近與鄉鎮市圖書館館員的距離，傾聽接納鄉鎮市圖的意見，建立聯盟感。南投縣透過每季工作會議、發展會報及業務評鑑與鄉鎮圖書館調整一致的圖書館服務。雲林縣建立總館與鄉鎮圖書館夥伴合作模式，共同為全縣閱讀推廣努力。

#### （五）凝聚共識建立統一公共圖書館形象識別

「建立圖書館形象識別系統」為推動總分館營運體制的具體策略之一，是總館連結分館建立全縣公共圖書館向心力的重要工作。宜蘭縣、金門縣、彰化縣、新竹市推展經驗，邀集分館及鄉鎮圖書館代表參與形象識別產出的歷程，有效提升向心力及一體感，為推動建立有效能的總分館營運體制奠立很好的基礎。各自產出的形象識別系統均能彰顯各縣市特色及其精神，並在統一的識別下又能同步展現各鄉鎮文化風土意象，其推展經驗對於各縣市發展形象識別系統極具參考價值。

#### （六）資源共享有效節省營運成本提升競爭力

新北市優化通借通還服務，建置 RFID、人臉辨識設備及即時資訊看板。臺南市引進數位科技建置 RFID 系統、浮動館藏系統模組、超商取書模組等，提升業務運作效能，提升便捷的圖書館服務。新竹縣推動大專校院圖書館資源合作共享、北北基桃竹苗公共圖書館一證通，促使縣市政府圖書資源交流及共享。苗栗縣建立全縣一致的制度及政策，以圖書統一採購，減少鄉鎮市圖館員工作量，擴大購書經濟效益；透過全縣通閱及手機借閱 app 的創新服務推展，均大幅帶動圖書館的服務品質，提升其競爭力。南投縣建置 RFID 及自助借書機，改善流通櫃台的借還書動線，館員可即時提供服務並有效緩解排隊時間。屏東縣建置智慧閱讀推薦模組上線，藉由大數據主動推薦讀者書籍，另提供通借通還服務，擴大書籍使用效益及便利性。新竹市改善傳統磁條感應之書籍管



理，引進館內自動化系統 RFID 設備，提高借還書服務的效率與管理的便利性。

#### （七）建立標準化的作業流程確保服務一致性

臺南市進行知識保存，由內部知識管理達成知識公平取用，如：建立館員知識平台及 ISO9001 品質管理系統，整合相關業務資訊，提供明確可依循的作業規範。苗栗縣完成各項圖書館作業及服務指引編印計畫作為圖書館營運提供一致性服務的基礎。基隆市建立各項標準工作流程，並製作館員工作手冊，有助於統一圖書館服務人員服務標準，並可作為新進人員之培訓工具。

#### （八）重視館員專業發展及賦能提升服務熱忱

苗栗縣推動館員知能培訓與精進計畫，安排符合其圖書館營運發展之館員專業知能講座、國內指標型圖書館參訪。臺南市重視研究、創新與持續專業成長，如：辦理館員教育訓練、標竿學習、修正館藏發展政策等。南投縣於 110 至 111 年增開 8 場次館員專業訓練課程及 2 場次標竿學習，提供館員更多的學習資源。基隆市、新竹市、屏東縣等縣市辦理圖書館標竿學習，促進館際交流並拓展圖書館服務品質。

#### （九）建立品質管理及評核制度提升服務品質

新北市與臺南市取得 ISO 9001 認證，建立自我檢核及改善的機制運作龐大的總分館營運體制。新竹縣、苗栗縣、臺東縣及花蓮縣以圖書館評鑑方案，透過訪視輔導，邀請外部專家學者協助釐清各館服務優缺點，建立獎懲機制，激發鄉鎮市立圖書館相互觀摩之良性競爭。高雄市立圖書館以「讀者滿意度調查」、「神秘客評比與稽核」、「使用者服務體驗」以及「行政法人圖書館平衡計分卡」等績效工具，有助於發現問題與檢視評估之過程，提供讀者更優質的服務。

伍、附件(成果照片)



8月11日宜蘭縣分組輔導



8月16日桃園市分組輔導



8月29日臺北市分組輔導



8月30日嘉義縣分組輔導



9月5日臺南市分組輔導



9月5日花蓮縣分組輔導



9月26日嘉義市分組輔導



9月27日雲林縣分組輔導





10月12日金門縣分組輔導



10月14日連江縣分組輔導



10月28日新竹縣分組輔導



10月28日基隆市分組輔導



11月2日臺東縣分組輔導



11月4日臺中市分組輔導



11月10日苗栗縣分組輔導



11月11日南投縣分組輔導





11月16日彰化縣分組輔導



11月18日新北市分組輔導



11月22日高雄市分組輔導



11月22日屏東縣分組輔導



11月29日澎湖縣分組輔導



12月6日新竹市分組輔導





周純如老師於「感動服務力：讀者關係經營技巧與實務」課程與學員互動熱烈



曾淑賢館長於本系列首場次工作坊給予各縣市圖書館同道勉勵



連育仁老師為學員演示擴增實境於複合式課程模式之應用



學員於「推廣活動企劃創意策略教戰」專題實作階段討論熱烈



學員於「青少年閱讀推廣策略與實務」課程使用雲端互動教室工具



參與學員分享並展示各組實作階段討論之成果



成果分享會與會貴賓及出席人員合影



苗栗縣政府教育處彭秀珍科長主講「推動縣市總館-分館體系執行成果」



連江縣政府文化處謝凱翔副處長主講「推動縣市總館-分館體系計畫經驗分享」



新竹市政府文化局余國瑛科長分享「圖書館形象識別(CIS)設計、應用與推廣」



新竹縣政府文化局李佩璇科長主講「新竹縣公共圖書館服務品質成果分享」



嘉義市政府文化局黃愛華科員主講「推動縣市總館-分館體系計畫經驗分享」



嘉義縣政府教育處蘇金蕉科長分享「圖書館形象識別(CIS)設計、應用與推廣」



臺北市立圖書館王淑滿副館長主講「推動公共圖書館品質管理系統經驗分享」