

大安鄉立圖書館服務形象之建立與塑造經驗分享

Establishment and Modeling of DA-AN Township Library's
Organizational Image

黃欽輝

Chin-Hui Huang

大安鄉立圖書館館長

Director, DA-AN Township Library

【摘要】

圖書館服務形象建立的關鍵在於館員，館員良好的服務態度加上創新的服務型態，能帶給讀者耳目一新的感受。本文以大安鄉立圖書館為例，分享其在建立圖書館服務形象的成功經驗。

【 Abstract 】

Librarians play a crucial role to establish a library's service image. Their positive service attitude and innovative service style always refreshes the readers. Here we take DA-AN Township Library as an example to share its successful experiences of building a good service image.

關鍵詞：圖書館形象、空間改善、社區資源

Keywords: Library Image, Space Improvement, Community Resources

壹、前言

記得六年前剛到臺中縣大安鄉立圖書館服務的時候，只要週遭的人或是親朋好友知道我在圖書館上班，一聽到「圖書館」三個字，一定馬上流露出羨慕的眼光，然後直覺的說：圖書館上班，那一定很「閒」哦？（雖然是問句，實際就是肯定句，而「閒」這個字通常是要加重音的）。

的確，在那個時候，地方圖書館普遍給人的印象可能就是這樣，尤其是像這種偏遠小鄉鎮圖書館，長久以來給人印象就是：狹窄陰暗、髒髒亂亂的館室，沒有什麼讀者，有的就只有布滿灰塵的圖書和雜物，而最讓人印象深刻的就是圖書館內的服務人員，來看書、借書時總是要小心翼翼，免得“得罪”了整天“坐”的很辛苦的圖書館小姐，這是以往很多人的共同經驗，許多人到圖書館借過一次書後，都曾發誓：「從此以後再也不到圖書館……」。這些就是當時地方圖書館給人的形象，負面的印象蓋過了一切圖書館該有的正面功能和形象。

貳、自己不爭氣，怨不得別人

曾經同事給我一句她開玩笑專用的名言：「自己不爭氣，怨不得別人」。剛到圖書館的初期，總是在思考並試圖要如何改變圖書館，而要改變圖書館，壓力相對而來，每每讓人稱“閒”，剛開始總是會辯駁以對，但遇到多了，到了最後就不想再辯，而用點頭微笑以對。因為想起了同事這句名言，這是我們圖書館自己不爭氣，怎能怨得別人？長久以來我們圖書館給外界的印象就是這樣，怎能怨得外界會對圖書館有這樣的觀感？

剛到圖書館時，其實一開始只是鎖定一個很簡單的目標，那就是如何讓民衆來利用圖書館。後來發現到圖書館其實是一個寶庫，但很奇怪，就是沒有什麼讀者喜歡來圖書館，不過在當時這種情況是很普遍的，並不奇怪，因為一般人的觀念也都這樣認為：偏遠小鄉鎮的圖書館沒有讀者是很正常的事呀！

如果換個角度設想：將圖書館當做是一家商店，館藏當做是商品，商品這麼豐富齊全，而顧客卻不願上門，那問題應該是出在這家商店的顧客服務及行銷問題，而不是顧客，所以，沒有讀者願意進入圖書館，問題應是在圖書館，而不會是在讀

者。因此，想要改變圖書館，首先就要從圖書館內部改變起。

當一個單位想要改變時，通常會遇到很實際的問題，那就是錢和人的問題，圖書館既然沒錢，那就先從「人」改變起，也就是先從館員的服務觀念和態度改變起，這是不必花一毛錢的，但卻是很費力費心的事。

參、圖書館服務形象建立的關鍵在於館員

大安圖書館的工作人員都是相當資深的館員，有的已在圖書館服務十幾年了，可以說把她們最美好的青春歲月都奉獻在圖書館。到圖書館與她們相處一段時間後，發現他們都是相當盡職、工作認真的館員，但很奇怪的就是和讀者的關係卻是很“緊繃”，讀者不喜歡館員，館員自然也不喜歡讀者；坐在最前線服務臺的館員，可以把所有的讀者全部擋在圖書館門外。

一直認為一個圖書館營運的關鍵在於館員，大安圖書館在我來之前是這些館員，在我來之後也是同樣這些館員，但為什麼大安圖書館現在的營運及服務形象卻有天壤之別？其實最主要的關鍵，就是在於我嘗試轉變這些館員的服務態度—從以前的保守冷陌轉變為現在的熱情有活力。

我常喜歡引用臺中縣文化局圖書管理課蔡靜慧課長的話：「圖書館只有人的問題，只要人的問題解決了，那什麼事情都解決了。」真的是如此，當大安鄉立圖書館的「人」改變了，圖書館就變的完全不一樣了。

當然，要轉變館員不是一件很容易的事，館員在圖書館工作了十幾年，早已習慣以往圖書館的服務型態，因此當想要做個改變或推動任何一項事情，首先會遇到的阻力將是館員。當一個火車頭想要啓動的時候，一定要車身跟著一起動，如果火車身不願意動，那將很難發動，更何況如果還有車身想要往後退的。

雖然一開始館員會反彈，這是很正常的事。或許是因為做較多的事情，並不能領較多的薪水，同樣是領這樣的薪水，為什麼要做更多的事呢？也許，也並非全然是報酬的問題，最大的問題所在，其實是在館員的安於現狀，十幾年一成不變的工作形態，早已讓館員變得十分安穩而不願改變。

既然要改變一個人是不可能的事，但是總可以轉變一個人的觀念和想法吧。所

以在我來到大安圖書館之後，就一直給館員這樣的觀念：在圖書館工作為讀者服務其實就是在做功德，能在圖書館上班也是種福報，雖然說辛苦，假日還得犧牲與家人相聚的時光，但想想有多少人，連想要進來圖書館“辛苦”的機會都沒有！

在公務體系是沒有辦法給館員任何物質上的鼓勵，所以只能用這種阿Q式的方法激勵她們，慢慢地當館員瞭解，做這些改變是爲了圖書館、爲了讀者時，就漸漸能夠接受這種想法，當觀念一轉，整個人的心態就隨之改變，慢慢地每個人的服務態度變好，與讀者關係改善，整個圖書館氣氛變得不一樣，她們開始可以投入圖書館工作，進而享受工作。而改變與付出也不是全然毫無回報，最大的回報來自讀者，她們除了從工作中得到樂趣、成就感，也從讀者得到了尊重和感謝，還有最重要的是，和無數的大小讀者變成了朋友，她們賺到的是精神上的快樂。

我覺得大安鄉立圖書館很幸運，也非常引以爲榮，能有這些這麼優秀可愛的館員，因爲她們願意改變、勇於改變，讓大安鄉立圖書館隨之改變，完全改變了讀者對圖書館的觀感，爲大安鄉立圖書館塑造了最正面的服務形象。

這是我們大安圖書館第一次、屬於軟體方面的改造，這種改造對圖書館營運的影響與成效，並不亞於民國92年圖書館硬體的空間改造。若以到圖書館（空間改善前）的兩年爲一階段改變，以讀者人數、借閱冊數的量化數據來分析，讀者就增加了將近2.3倍；年度借閱冊數增加了2.5倍，這和空間改善後的再一次營運成長，成效同樣可觀。

肆、服務型態的改變——如果圖書館像便利商店

在轉變館員的觀念同時，讀者服務型態也同步在進行改變。覺得很好奇的是圖書館附近的便利商店，裏面賣的東西也不會比較好吃，同樣東西也不會比較便宜，但爲什麼還是那麼多人喜歡到裏面消費？卻不喜歡到對面的傳統雜貨店？或許空間設計、貨品擺設、員工服務態度有禮貌、內外明亮乾淨都是影響因素，但我覺得還有一個很重要的原因，就是它很便利，能想得到的要買的東西和服務，幾乎都可以找得到。

同樣的情形在圖書館，以前的大安鄉立圖書館就像是傳統雜貨店，讓讀者不會

想進來，有許多經營方式似乎都是傳統的。剛到圖書館，曾經有一段時間在流通櫃檯幫忙，在那段時間和讀者第一線的接觸，可以發現到圖書館有許多沿襲下來的規則、規定相當奇怪，非常不便民，問資深的同事們，她們通常的回答是：我也不知道，從以前就是這樣。仔細探討，可以發現圖書館的規定很多都是沿襲以往而來，並不隨著時空的轉變而改變。

因此，在讀者借閱服務方面，我們開始主動將以往制式不必要的規定，加以改變或廢除，而實施一些比較便民的措施，例如：取消辦證繳交照片、開放零歲辦證、取消兒童借書限制、提供免謄本辦證服務……等。雖然這些只是小小的改變，對讀者而言卻是莫大的便利，同時也讓讀者感受到圖書館對他們的歡迎之意，而不像以往，用制度規定這無形的牆，將讀者擋在圖書館的牆外。

除此之外，本館也採取一些比較有創意的讀者服務，吸引讀者來利用圖書館，像是本館借書證首創普卡、金卡、白金卡分級制；針對兒童推動「小朋友快樂學習護照」；主動派車接送師生來館參加「圖書館之旅」班訪活動；「結盟特約商店」持借書證消費折扣優惠活動；報廢圖書「好書拍賣、好書交換」……等等創新的閱讀服務。

經過這些閱讀服務型態的改變，很快的就發現到，讀者急劇地在增加，這種主動積極便利的服務型態改變，和館員服務態度的改變是相輔相乘的功效，很簡單的一個小小改變，站在讀者的角度著想，就能提升較優良的圖書館服務品質，讓讀者有耳目一新的感受。

伍、定位出圖書館服務的本質—讓民眾知道什麼是圖書館

以前，本地民眾對我們大安鄉立圖書館有一個比較正面的印象，就是：圖書館是一個辦活動的地方。以前本館的讀者不多，但大型活動卻辦的很多，這些活動不管是鄉內或是上級補助的活動，不管活動的內容性質如何，只要掛上藝文、采風等字樣，都肯定是圖書館主辦的活動。但一個活動辦理下來，參加民眾可能連一步也沒踏進過圖書館一步，辦理這些活動或許也是一種推銷圖書館的方法，可以很有

效地讓民衆知道圖書館努力之處，但這類型的活動對圖書館的閱讀推廣有何實質助益？

有人說經營圖書館的方式，可以由外而內，也可以由內而外。也許個人觀念比較保守，總認為經營圖書館應該是從圖書館的本業做起，圖書館推廣的目的始終在於閱讀，推廣閱讀才是圖書館最基本要做的事情，活動不是不要辦，而是要與閱讀相結合，以推廣閱讀為出發點。

而在那時候，上級補助的活動經費已不似以前充裕、容易申請，公所本身的財源，事實上也不允許再去辦理那些「煙火型」的活動了。因此，慢慢的將圖書館的活動型態做一個調整與轉變，開始將圖書館辦理的活動與閱讀相結合，並把握一個原則和目標：活動一定先在館內舉行，藉著活動推銷圖書館，讓讀者知道什麼是圖書館？什麼是圖書館真正的功能？不是只是一個在辦理「大家同樂」活動的地方，而是一個以閱讀為核心，終身學習的地方。

但一開始這樣的轉變並不讓一般人接受，記得到圖書館大約半年後，開代表會定期會時，馬上就被代表們叫起來質詢：怎麼圖書館都靜悄悄的，都沒在辦活動？意有所指圖書館好像都沒在做事。他們從未到過圖書館，從不知道現在的圖書館在做什麼。而除了民意代表，在外面的一般民衆也是如此，時常問什麼時候辦活動？甚至連圖書館的志工也會問怎麼圖書館都沒在辦活動了。

儘管質疑聲音不斷，但大安鄉立圖書館還是堅持該做的事。本身活動經費不夠，沒關係，把握住每一次上級單位的閱讀活動補助機會，爭取經費；活動鐘點費不夠支出，沒關係，就請本館故事志工義務贊助演出，用各種方式，同樣能以最節省的經費，把活動辦得很豐富精采，吸引許多的家長和小朋友前來參加。而辦理這些活動，從一開始要擔心找不到人來參加，到後來變成要用額滿後補登記的方式來控制人數，以維持活動品質。



圖1 大安鄉立圖書館推廣利用活動

就這樣，慢慢大約過了兩年的時間，大家參與圖書館的閱讀活動多了，對圖書館的觀念改變了，時常會聽到民眾稱讚：圖書館現在常常在辦活動；你們活動辦得很好。

同樣是讓民眾認為圖書館在辦活動，但活動的性質內容和目的卻大不相同，更重要的是讓透過閱讀活動的辦理，定位出圖書館的服務本質，讓民眾瞭解、認同圖書館，而塑造起圖書館應有的服務形象。

陸、空間改善讓大安鄉立圖書館服務品質躍進

92年文建會的「公共圖書館空間營運改善計畫」，是本館營運發展的新契機，當時得知要執行此計畫時，對我們大安鄉立圖書館而言，恍如是天上掉下來的禮物。

因為地方圖書館的經費一向都是很少的，像大安鄉這種偏遠鄉鎮，公所本身財源拮据，縱使首長有心，但能分配下來到附屬單位圖書館的經費實在有限，能夠維

持一個圖書館的營運已屬不易，那還有餘錢去改善圖書館空間？

因此我們格外重視92年那次的空間改善機會，也很慶幸大安鄉立圖書館沒有錯失良機，在92年「公共圖書館空間及營運改善計畫」獲得新臺幣450萬元補助，改善圖書館內外部空間。

空間改善後的大安鄉立圖書館，不僅在入口外觀有所改變，更是透過騎樓、中庭閒置空間再造，增加整個館舍內部空間，並針對一、二樓調整原流通櫃臺、報紙期刊室、網路查詢區等配置，以及對書庫、兒童室、辦公室重新裝修，使得圖書館變得明亮、寬敞、舒適，讓讀者擁有一個休閒輕鬆、活潑有趣的閱讀環境。



圖2空間改善後的報紙期刊室

空間改善所獲得的補助經費雖然是臺中縣最高的，但補助金額卻不如預期，且需改善的地方實在太多，因此，空間改善計畫執行完成後，其實還並不是很完善，許多的空間都是之後靠著館員及當地的美術老師和小朋友，花盡巧思，延伸當時空間改善的理念，一點一滴逐步佈置美化，才逐年將許多空間變成一個更舒適愉悅的閱覽空間。

在大安鄉立圖書館，空間改善是一直持續不斷的，雖然我沒有辦法花大錢讓圖書館空間改變得很豪華很氣派，但我們在92年「公共圖書館空間及營運改善計畫」的基礎上，再運用社區各項資源、人才，盡力將圖書館佈置營造成像家一樣舒適溫馨，同樣吸引了無數的讀者前來閱讀。

以本館的兒童室為例，當初空間改善時，能運用在兒童室的經費相當有限，只對兒童室空間做了一主體改善，改善後的兒童室雖然比以前好多了，但距離活潑有趣的理想目標還差了一大段距離，剛改善的兒童室，大家看了都只會說不錯，但不會有人說很活潑漂亮。



圖3大安鄉立圖書館兒童室

因為大安鄉靠海，於是我們就請託當地的美術老師，帶領小朋友們，以海底世界為主題，將兒童室的壁面、吊飾、說故事布幕、分類牌、小博士信箱…等各種物件全部海洋化，讓兒童室變成了本館小朋友悠游的知識大海；又因為鯨魚跟大安鄉的地名由來有關，為了將地方特色融入圖書館，我們甚至請了當地的木工師父，做了一張大鯨魚書桌，而這隻大鯨魚圖案後來就成為大安圖書館的視覺標誌，現在又成為推銷圖書館形象最具代表的LOGO。



圖4 大安鄉立圖書館識別標誌

空間其實也是可以閱讀的，圖書館空間改善後，在這種截然不同的閱讀氛圍，帶給讀者的感受絕對是截然不同的。現在的大安鄉立圖書館就像是從一間傳統的「雜貨店」，升級成到現代的「超市」，雖然還沒有辦法成為高級的「百貨公司」，但給予讀者的已是完全不同的空間享受和服務品質感受。

92年的空間改善計畫對於我們這種偏遠鄉鎮圖書館真是幫助太大了，造福了無數的鄉民，因為有空間改善，才能使大安圖書館有所蛻變，像從一隻毛毛蟲蛻變成了一隻漂亮的蝴蝶，徹底改善了讀者對圖書館的印象，提升了圖書館的服務品質，對於大安圖書館服務形象的形塑，大大向前邁了一大步。

柒、結合社區資源，共同營造大家的圖書館

在圖書館經營上，我常認為圖書館不是鄉公所、鄉長的，更不是圖書館管理員一個人的圖書館，圖書館應該是大家的圖書館，是社區每一份子的圖書館。

圖書館和讀者的關係，不應該僅是供需的關係，不是圖書館提供什麼，讀者就使用什麼，也不是讀者想要什麼，圖書館就來提供什麼，而是社區民衆一起來參與，以社區的力量經營圖書館，讓圖書館變成是自己想要的圖書館，想要什麼樣的圖書館服務，就由社區的力量一起來參與，一起來提供。

這幾年來，大安圖書館的營運服務形態能夠改變，還有一個很重要的因素，那就是社區人力及各項資源的挹注贊助。當社區民衆參與圖書館、對圖書館多一份瞭解，他們就願意將各種資源投入在圖書館。有時間的就來當志工，把圖書館當做自己的家，就像是另一半的館員，由他們自己來提供服務給社區民衆有物質資源的就來贊助圖書館，認養期刊、認養書櫃、認養佈置壁面、認養植栽，甚至館內佈置花材的贊助等等，把自己能力所及的，一起來投入經營圖書館。



圖5 大安鄉立圖書館芳名錄

社區資源運用最大的目的，不僅是在尋求資源的贊助，解決圖書館人力經費的不足也是給當地社區民衆參與圖書館經營的機會，增加民衆對圖書館的認同感，讓民衆感受到圖書館其實是大家的圖書館，由此建立起圖書館和社區居民的互動和情感，讓圖書館成爲社區居民的生活的一部份，也讓社區居民成爲圖書館的一部份，建立起一份自然親切的服務關係。

捌、踏出改變圖書館服務形象的第一步

圖書館的服務形象建立，應是圖書館與讀者共同來形塑，而圖書館形象最好的宣傳，其實也是來自於讀者。一位讀者進入圖書館，當他走出圖書館後，圖書館給他的服務印象，起碼將影響週遭3至5人。所以圖書館服務形象應是在圖書館與讀者互動中所自然形成的，不需要、也沒辦法單靠圖書館一方刻意形塑。

雖然大安圖書館的服務形象，還有很大的學習和改善空間，但我們已經勇敢地踏出了第一步，我們就從圖書館的本業為出發，由圖書館的內部本身做起，改變館員的服務態度，提供優質的閱讀環境，事事多站在讀者的角度想，而自然得到社區民衆的認同與肯定，終能建立起地方圖書館應有基本的服務形象。