

**臺北市立圖書館運用社會資源推廣閱讀之探討
- 以「兒童暑期閱讀」及「童話天母城」活動為例**
**A Study of Promotion Reading Activities with Social
Resources in Taipei Public Library : Taking “ Summer
Reading Program for Children ” & “ Fairy Tales in Tian
Mu ” as Examples**

袁美敏

Mei-Ming Yuan

臺北市立圖書館天母分館主任

Chief, Tian Mu Branch Taipei Public Library

劉美慧

May-Hwuei Liu

清雲技術學院圖書館館員

Librarian, Ching-Yun Institute of Technology

【摘要】

圖書館運用社會資源推廣閱讀，有其消極與積極的理由。本文以臺北市立圖書館九十一年度「兒童暑期閱讀」及「童話天母城」活動為例，分析並探討社會資源運用情形與策略。文末進一步指出：運用社會資源推廣閱讀的真正目的，在於使圖書館本身成為社會的重要資源。

【Abstract】

There are both positive and negative reasons for a library to promote reading activities with social resources. The article takes “Summer Reading Program for Children” and “Fairy Tales in Tian Mu” held in 2002 as examples to discuss the experiences and strategies. The final part of the article further points out that the true purpose is to extend library to be the important social resources.

關鍵詞：公共圖書館、社會資源、推廣閱讀、臺北市立圖書館

壹、公共圖書館運用社會資源的理由

「社區化」(Community Based)是現代化社會的一個重要取向，無論教育改革、社會福利、警政行政或醫療衛生類，皆強調社區化的重要性。其中運用社會資源就是社區化的具體措施。(註1)

而今日的公共圖書館，亦不再是以往的藏書樓及免費租書店，現代化的公共圖書館無不以社區的文化中心、教育中心、資訊中心以及休閒中心自期。然而僅憑藉公共圖書館本身有限的人力與資源，實難以發揮如此多元的功能與角色，因此，善用社會資源，毋寧是唯一與必要的途徑。

一、消極理由

公共圖書館運用社會資源的理由，有其主觀因素與客觀因素，亦可說是消極因素與積極因素。就主觀與消極因素而言，為解決本身人力與資源不足的困境，公共圖書館所面臨的問題包括：

(一) 人力資源短缺

公共圖書館人力資源短缺眾所皆知，但深入分析則可歸納為人力不足、人才不足、經驗不足以及人員流動性大等幾點因素。而此四者交互影響，長期以來形成公共圖書館推動閱讀活動的瓶頸：

1. 人力不足

公共圖書館的人力編制極為緊縮，以臺北市立圖書館為例，負責統籌全館推廣業務的推廣課，編制上除課長外、包含課員、辦事員、書記僅七名工作人員，分別承辦出版品編輯、規劃並辦理各類型推廣活動、推動讀書會業務、統籌志工業務及辦理在職訓練、美工設計以及場地管理等工作。

就分館而言則更屬不易，因為分館編制上僅四至八名工作人員，除主任外的三至七名館員須負擔新書擬購、新到圖書期刊之點收加工及上架供閱、圖書流通、圖書整架、參考諮詢、資訊及視聽服務、館舍安全與閱覽環境維護及其他行政業務....並以早晚輪班方式，提供每週開放七八五小時的服務。在此情形下，只能以兼辦性質辦理閱讀推廣活動，且以常態性的靜態活動，如書展、讀書會、影片欣賞、小博士信箱等為主。

2. 人才不足

公務機關之人員進用，基於公平公開原則需先通過各級文官任用考試。儘管人才濟濟，卻無法像一般民間企業針對職缺所需專業知能進行甄選，適才適所。以圖書館

科系而言，各級考試中並無任何活動企劃相關之科目，遑論實務經驗。因此，一旦接任相關職務，不免需要經過一段時日的摸索與磨練。

3.流動率高

由於職等不高、工作繁重、人手不足，加上第一線的讀者服務常面臨民眾各式要求與挑戰、早晚輪班且無法正常週休二日等因素，使得公共圖書館館員流動率平均較一般行政機關為高。以臺北市立圖書館民國八十九年至九十一年經由各類考試分發新進人數為例（表一），足可說明。

表一 臺北市立圖書館近三年考試分發人數統計

年度 \ 試別	高考	普考	初等	基層特考四等	佔總人數比例
八十九	3	3	31	0	12.09 %
九十	8	5	27	0	13.07 %
九十一	7	5	20	5	11.34 %

資料來源：臺北市立圖書館人事室

累計近三年新分發人數佔全館總人數的 36.5 %，這其中尚不包括自其他機構商調的人數。

流動率高所產生的負面因素包括：1.由於需花費一段時間帶領新進同仁，相對加重資深館員的負荷；2.稽延預期工作進度；3.經驗無法累積。

4.經驗不足

由於流動率高，造成工作經驗無法累積與傳承。新進人員必然要花費一段時日才能熟悉自身承辦業務、相關法令規章、組織文化及整體目標。倘若其不具相關領域學科背景或工作經驗，則這段適應期更要拉長些。而就業務性質來看，圖書流通、新書擬購等常規業務所需的學習適應期較短；推廣業務則在活動策劃之外尚需融通所學、熟悉圖書出版現況、閱讀資源、發掘並善用相關資源，所需的學習適應期相對較長。因此，人員異動頻繁對推廣閱讀活動所造成的影響最大。

（二）物力資源匱乏

公共圖書館因為經費的限制，活動訊息僅能透過新聞稿或以機構本身的宣傳管道如張貼海報、印行出版品以及透過網站及電子報等方式發布。就前者而言，媒體基於版面、時段與新聞性等種種因素考量，圖書館訊息的見報率普遍不高；就後者而言，機構本身的宣傳途徑對於非圖書館讀者而言，難以見效。

此外，對於圖書館而言不乏活動舉辦的場地，但同樣的，在館內舉辦活動對非讀者而言，仍然收不到「拓展客源」的效益。而讓活動走出圖書館的唯一途徑，自然是運用

社會資源。

（三）政府經費緊縮

近年來，在政府財政惡化的情況下，台北市統籌分配比例降低，政府預算以每年刪減 10 % 的幅度逐年減少。就圖書館而言，新書採購、設備更新與館舍維護不能打折，衝擊最大的將是推廣活動的經費。但民眾對圖書館的服務要求卻與日俱增。要在有限甚至日益緊縮的經費下，維持甚至提升服務品質，滿足民眾無限的要求，無米的巧婦唯有結合社會資源一途了。

二、積極理由

事實上，運用社會資源舉辦各項閱讀推廣活動的目的，不僅在於紓解本身人力及資源不足的問題。誠如林勝義教授（註 2）所揭櫫，運用社會資源的積極目的在於：增益社教活動的可親性、提高參與學習的方便性、開拓雙向溝通之管道、激發民眾學習之動機以及帶動社會教育之活力。以下僅從公共圖書館運用社會資源的積極理由論述一二：

（一）增加活動的可親性，開發潛在讀者

從活動對象來看，公共圖書館推廣閱讀的對象有二：一為圖書館顧客；一為圖書館潛在顧客。對於前者，活動目的在增進其對圖書館資源與利用方法的認識；對於後者，其目的在於吸引其走入圖書館。

運用社會資源的同時，可以使合作機構、社區組織與個人原有的客群及其相關人脈資源藉由參與活動走入圖書館，一探究竟。

（二）擴大活動影響層面，提升活動效益

在運用社會資源的同時，經由合作單位的協助宣傳、以相同形式就地同步舉辦或以不同形式配合推動相關活動，都足以使活動資訊、觸角與據點有效向外擴散與延伸。藉此民眾可由多元管道得知活動訊息，進而透過多元途徑參與活動，不僅提高民眾參與學習的方便性及意願，並可充分發揮活動影響的層面。

（三）增進與社區互動，切合民眾需求

來自社區的機構、民間組織與地方人士，對於社區事務、地方特性與居民需求有長期的觀察及體會。因此，從洽談合作開始到活動策劃與執行階段，過程中都可以吸取相當多寶貴的意見與經驗，讓活動內容與形式的規劃更切合社區民眾的需要。而唯有符合民眾需求的活動，才能提高參與度，實現主辦單位舉辦活動的預期效益。

（四）激發民眾參與動機，進而關心社區事務

毋庸置疑地，社會上許多志願服務者都是在參與其事，深受其惠後，抱著回饋的心情投入志工行列的。因此，運用社會資源，邀請民眾參與社區公共事務的同時，可以激發其關懷社區及參與學習的動機。

(五) 帶動社會教育活力

事實上，不論來自企業、社區、學校或個人的社會資源，本身都有相當豐富的活動辦理經驗。合作過程中無論是活動形式、宣傳途徑、文宣內容訴求、現場佈置以及媒體接待等方面，都可藉此引進值得參考借鏡的新思維與做法，提供許多經驗交流的機會，讓活動突破既有模式，展現新貌。

貳、運用社會資源推廣閱讀活動例舉

由於大台北地區民眾生活型態及教育程度結構相對於鄉鎮而言，為高所得、高學歷，其反映於對公共圖書館的需求上，則是相對多數的讀者利用率及借閱率。為此，臺北市立圖書館近年來在推廣閱讀方面不斷推陳出新，藉以鼓動各年齡層的民眾走進圖書館認識館藏資源，體驗閱讀樂趣，進一步掌握資訊檢索的途徑與方法。

根據統計，九十一年度北市圖共計舉辦推廣活動 12,129 場，參與民眾 520,478 人次，如表二。

表二 臺北市立圖書館九十一年社教活動統計

類型	演講	展覽	影片欣賞	林老師說故事	參訪	研習活動	讀書會	兒童活動	小博士信箱	其他	合計
場次	229	426	2753	1474	1599	826	1484	507	2382	449	12129
人次	21440	241060	69271	31808	45927	19245	16581	17090	32583	25473	520478

資料來源：臺北市立圖書館資訊室

臺北市立圖書館過去運用社會資源推廣閱讀經驗中，以公部門的專案補助為主，如目前每年仍持續辦理的市民生活講座、愛鄉讀鄉、終身學習節等活動；學校資源居次；社區資源居第三。近年來，則化被動為主動，積極拓展合作的對象。以九十一年為例，其中廣泛運用社會資源推廣閱讀的活動，主要包括「好書大家讀」--優良少年兒童讀物評選活動（註3）、「拈花惹草樂一夏」-兒童暑期閱讀活動、「小小世界外文圖書館」成立暨舉辦相關活動（註4）及「童話天母城」系列活動等。以下謹以「拈花惹草樂一夏」及「童話天母城」活動為例，做進一步說明。

一、拈花惹草樂一夏

臺北市立圖書館除總館外，共計有五十一所分館暨民眾閱覽室分布於全市十二個行政區。在推廣服務方面，各分館及民眾閱覽室依據本身場地及人力條件與社區特性，舉辦常態或不定期之推廣活動外，總館推廣課則負責全館性的大型活動的策劃與推動。

兒童是閱讀習慣養成的重要時期，因此，北市圖在兒童閱讀推廣活動與圖書館利用教育方面，一向不遺餘力。除了行之有年的「圖書館之旅」、「小博士信箱」及「林老師說故事」之外，民國八十八年起，更進一步推出暑期的主題閱讀活動。活動的主旨在

於建立兒童的閱讀習慣，並藉由動態活動的設計以及主題學習手冊的引導，讓親子能共同閱讀，並認識閱讀的多樣面貌。活動推出後，廣泛受到家長、教師及小朋友的肯定。

（一）活動緣起

繼八十八年的「蟲書蟲語樂一夏」之後，相繼又推出了「上天下地樂一夏」、「藝想天開」等主題閱讀活動。九十一年度的「拈花惹草樂一夏」植物主題閱讀已邁入第四年。

選擇以「植物」為主題，著眼於綠意盎然的草地、萬紫千紅的花朵、矗立路旁的行道樹...在生活中隨手可得；且植物更可以延伸到藝術、音樂、園藝及文學等各個領域。藉由「閱讀」與「植物」的結合，本次活動設計了一系列的活動，帶領兒童共同進行閱讀，不僅閱讀植物的文學世界，更藉由動態活動的設計，讓小朋友在蔥蔥蘢蘢的暑假，一起玩味植物、創意閱讀。

（二）活動簡介

拈花惹草樂一夏活動涵括了下列幾個主要活動進行：

其一「花花草草閱讀閱美 - 植物主題閱讀」：(1) 編印主題相關之學習單，以簡單、趣味、引導及創意為四個主要原則。依學童之年齡設計不同的學習單。為使低年級學童使用無礙，針對 7-9 歲學童之學習單加上注音。且編製主題延伸閱讀書單、主題推薦網站等單元，提供參與活動的學童自行規劃閱讀計畫。(2) 搭配活動設計讀書計畫，並結合過關和集點遊戲，鼓勵小朋友參與主題閱讀。

其二「秘密花園」：設計一個小朋友自己的園地，而這個秘密花園內是否豐富與美麗，全賴小朋友勤於灌溉（參與閱讀及其他系列活動）。利用大型的掛圖或立牌矗立在圖書館內。小朋友參與閱讀及系列活動時所取得的樹葉或花朵（可書寫名字在上方）可以貼在圖上。在閱讀的同時，不僅看到自己閱讀的成果，亦可以和其他小朋友比比看誰的成果最豐碩。小朋友可依點數的不同，兌換不同的獎品。同時各閱覽單位視為一組，進行團隊競賽。

其三「花言草語 - 植物主題書展」：挑選以植物為主題之圖書，並就其主題區分成「認識植物」、「閱讀植物」、「應用植物」及「欣賞植物」等四個子主題。在本館各閱覽單位舉辦主題書展，書展圖書於活動期間僅供館內閱覽。並邀集誠品書店聯合辦理。

其四「小頑子種盆栽 - 盆栽認養」：利用盆栽的照顧過程，讓小朋友除了可以觀察植物的生長情況之外，並搭配植物觀察日記學習單。這個活動的目的也在於達到環境的綠美化，使其感受植物之於人及環境的功用。

其五「夏日圖書列車 - 圖書導讀及林老師說故事」：推薦以植物為主題的圖書，利用圖書導讀及說故事的活動，帶領小朋友一起創意、思考，學會和圖書做互動。讓小朋友在靜態的閱讀之餘，可以用另一種形式親近植物。讓小朋友暑假期間的每一個週末都充實又快樂。

其六「綠色泡泡 FUN - 親近植物半日遊」：藉由戶外活動的帶領，讓小朋友認識與親近生活週遭隨手可得的綠色植物和美麗花朵。並設計植物相關的系列活動。

其七「Play with plan: fun and show - 英語童謠童詩」：利用英語童謠童詩教唱的方式，以植物為主題，帶領小朋友進入英語的植物世界，並透過童謠童詩的趣味提昇兒童對英語及植物的興趣。

其八「植物之美 - 視聽放映活動」：播放以「植物」為主題的影片，藉由影片的欣賞獲得共鳴，讓小朋友可以對植物有更深一層的感受和認識。

其九「綠野遊蹤 - 小博士信箱」：設計一系列有趣、簡易，以植物為主題的題目；鼓勵小朋友利用館內工具書、展示圖書以及網路資源參與活動。

其十「植物書的彙集」：指引小朋友在活動結束後，利用學習單的指引自行彙整設計製作一份自己的「植物書」。當做小朋友整個暑假的讀書報告。

其十一「開幕活動」：邀請教育部部長、市長、教育局局長及贊助單位共同剪綵為活動揭開序幕。邀請相關單位設攤展示以及教學，如（1）戶外主題書展：戶外展出此次主題之圖書，並搭配猜謎活動，讓小朋友在現場就可以立即投入暑期閱讀活動；（2）漫畫植物：邀請國內知名漫畫家，在現場為小朋友在資料夾上作畫及簽名；並準備材料讓小朋友創作趣味的植物；（3）壓花教室：現場教作壓花卡片、書卡；（4）圈圈植物：準備盆栽，讓小朋友套圈圈，得到一盆盆栽；（5）小小植物大學問：教學性活動，現場教民眾認識植物。並做定時導覽；（6）植物展風情：利用各式各樣的盆栽，供與會人士觀賞；（7）植物的樂音：利用竹葉、竹笛等方式，展示由植物製造的音樂，並現場教習小朋友利用竹葉等器具吹出聲音；（8）植物的童玩教室：展示各式各樣的植物童玩世界，並現場教小朋友製作植物童玩；（9）園藝 DIY：現場教小朋友利用生活中的材料種植小盆栽及盆栽美化；（10）花草茶：展示花草茶的製作過程；（11）紙藝中的花草草：現場教民眾利用色紙摺出花草草；（12）香知·香戀-西洋芳香世界：展示芳香、保健的花、草及精油；（13）綠色魔電族：展示植物相關的益智遊戲軟體。並安排相關表演節目，讓親子同樂。

其十二「閉幕活動」：暑期兒童閱讀活動的成果展示，藉由小朋友的作品展示及授獎典禮，讓小朋友感受到閱讀及參與活動的榮耀和成就感。

（三）社會資源之運用

由上述可知，拈花惹草活動多樣化，動員及影響層面廣泛，所需的物資、經費以及人力都非一館之力所能支應的。為使活動順利推動，活動籌畫人員努力尋求社會資源，期望透過完整的活動企劃，吸引民間社團及企業參與合作或贊助，以有限的經費，創造更大的活動效益，共創多贏局面。在尋求贊助的設定上，本活動希望可以結合人力、物力、財力的相互結合。結合的方式概括有下列六種：

1. 主題書聯展：利用聯展的方式拓展參與對象的視聽，將閱讀活動推展至圖書館以外的場域。
2. 活動器材、人力贊助：活動期間支援盆栽、壓花等物料，讓閱讀以動態的方式呈現在民眾眼前，並將「植物」的主題性更彰顯出來。
3. 開拓學習的機會：結合相關單位的專業能力與活力，利用戶外解說營的形式，設計趣味的戶外學習。
4. 財力贊助：直接提供活動相關費用贊助。
5. 產品贊助：活動期間支援該企業產品，如遊戲軟體、圖書、器材、飲料等。
6. 媒宣贊助：活動期間製播相關節目或在節目中贊助播放活動訊息。

經過總館推廣課人員多方奔走，參與合作或贊助單位計有：本館林老師說故事團隊、本館義工大隊、台北市政府新聞處、台北市政府公園路燈管理處、台北市各鄰里服務處、台北市各國民小學、台北捷運局、漢聲廣播電台、誠品書店、大樹文化事業股份有限公司、貓頭鷹出版社、財團法人七星環境綠化基金會、財團法人七星農業發展基金會、中華花卉園藝文教基金會、台北市建國假日花市自治會、能仁家商、樂聚堂、阿貴、台北綠化志工隊、文化大學園藝學系、完全元氣花草遊戲。由於贊助、合作以及協助單位眾多，所提供的協助也有所不同。表列如下（表三）：

表三 拈花惹草樂一夏活動運用社會資源一覽表

項目	協助、合作、贊助單位	說明
主題書聯展	誠品書店	1. 展出相關主題圖書並於其書店張貼本館活動海報。本館亦透過主題書聯展，挖掘潛在性讀者。 2. 並規劃於京華城店、天母中山店、民生店、敦南兒童館進行林老師圖書導讀活動。
活動器材贊助	財團法人台灣區花卉發展協會 台北市建國假日花市自治會	協助募集活動用所有盆栽，如開幕式、總館以及各分館小朋友所認領之盆栽。
	財團法人七星農業發展基金會	開幕式當日的部分帳篷。
	財團法人七星環境綠化基金會	開幕式攤位的展品、海報等。
	公園路燈管理處大安森林公園	贊助開幕式場地借用。

人力贊助	財團法人七星環境綠化基金會 財團法人七星農業發展基金會 中華花卉園藝文教基金會 台北綠化志工隊	1. 協助開幕式當天相關攤位的規劃。 2. 綠化志工協助指導現場小朋友進行活動。 3. 各攤位海報的製作。
	文化大學園藝學系	協助綠色泡泡 FUN 活動設計及進行。
	林老師說故事團隊 北市圖義工	1. 協助至誠品書店進行主題圖書導讀。 2. 於各分館籌畫說故事活動。 3. 協助規劃閉幕式之演出及主持活動。 4. 協助開幕式各攤位準備及看顧。 5. 協助圖書導讀教案設計。 6. 開幕式當天的醫護人員。 7. 開幕式物品運送。 8. 開幕式節目主持及表演活動等。
	能仁家商	開幕式表演活動。
產品贊助	大樹文化事業股份有限公司	贊助主題圖書做為閉幕式獎項。
	貓頭鷹出版社	贊助主題圖書做為閉幕式獎項。
	樂聚堂、阿貴	贊助開幕式攤位遊戲及人偶造勢。
	完全元氣花草遊戲	贊助該雜誌。
	誠品書店	贊助紀念品。
媒宣贊助	漢聲廣播電臺	贊助節目專訪以及宣傳。
	台北市各國民小學	協助活動訊息發布及海報張貼。
	台北市各鄰里服務處	協助海報張貼、文宣品放置。
	台北捷運局	協助海報張貼、文宣品放置。
	新聞處	協助發布電子看板消息。
	誠品書店	協助於誠品刊物刊載相關訊息。
	阿貴	協助於網路發布活動消息。
	金石堂	協助文宣放置。

二、童話天母城

天母分館位於北市中山北路七段，身處中外人士聚集的天母社區。區內以及鄰近的文教機構包括：天母國中、天母國小、士東國小、三玉國小、啟明學校、啟智學校、陽明大學、國立臺北護理學院、臺北美國學校及臺北日僑學校、歐洲小學等學術單位；以及誠品、金石堂、何嘉仁、新學友、敦煌書店等知名或大型連鎖書店。

天母地區的活動，向以「樂樹節」最為盛大。然而，在人文薈萃、學校與大型連鎖書店林立的天母，如何結合社區資源推廣閱讀風氣，讓天母的人文在物質生活與精神層面同步提昇，是本館籌思已久的課題，也是「童話天母城」舉辦的重要理由。

（一）活動緣起

九十一年一月，世新大學公共傳播學系三年級學生以「社區關係」為題，徵詢本館接受該系來館實習意願，上述構想於焉成形。

經過幾次討論，我們決定以「中外文化交流」、「推廣閱讀」、「結合社區資源」作為活動規劃的重要元素。希望藉由活動激發兒童的創意與想像力，進一步增進社區多元文化交流與親子互動，讓天母成為一個兼具國際視野和有濃厚人文氣息的社區，同時為整合社區閱讀資源，奠立良好基礎。

（二）活動簡介

童話天母城活動以推廣兒童閱讀為主軸，分四部分進行：

其一「奇幻天母」：故事人物變裝比賽，邀請區內中外學校小學一至四年級學生參加。角色來源以中外童話故事或民間傳說為主，需有文字著作為依據。參賽者須準備 1-2 分鐘的個人才藝表演；表演內容須與所扮演之童話故事內容相關，作創意發想的演出。

其二「彩繪天母」：各國傳說故事彩繪，以各國神話或傳說故事為主題，邀請天母社區內中外學校三至六年級學生，以組隊方式（每隊七至十人）參加，為社區公園牆面進行彩繪。彩繪所需要的畫具、材料及午餐由主辦單位提供。在美化社區、增進社區互動的同時，促進各國文化交流，彰顯天母社區特性。共計九組，八十餘人參加。

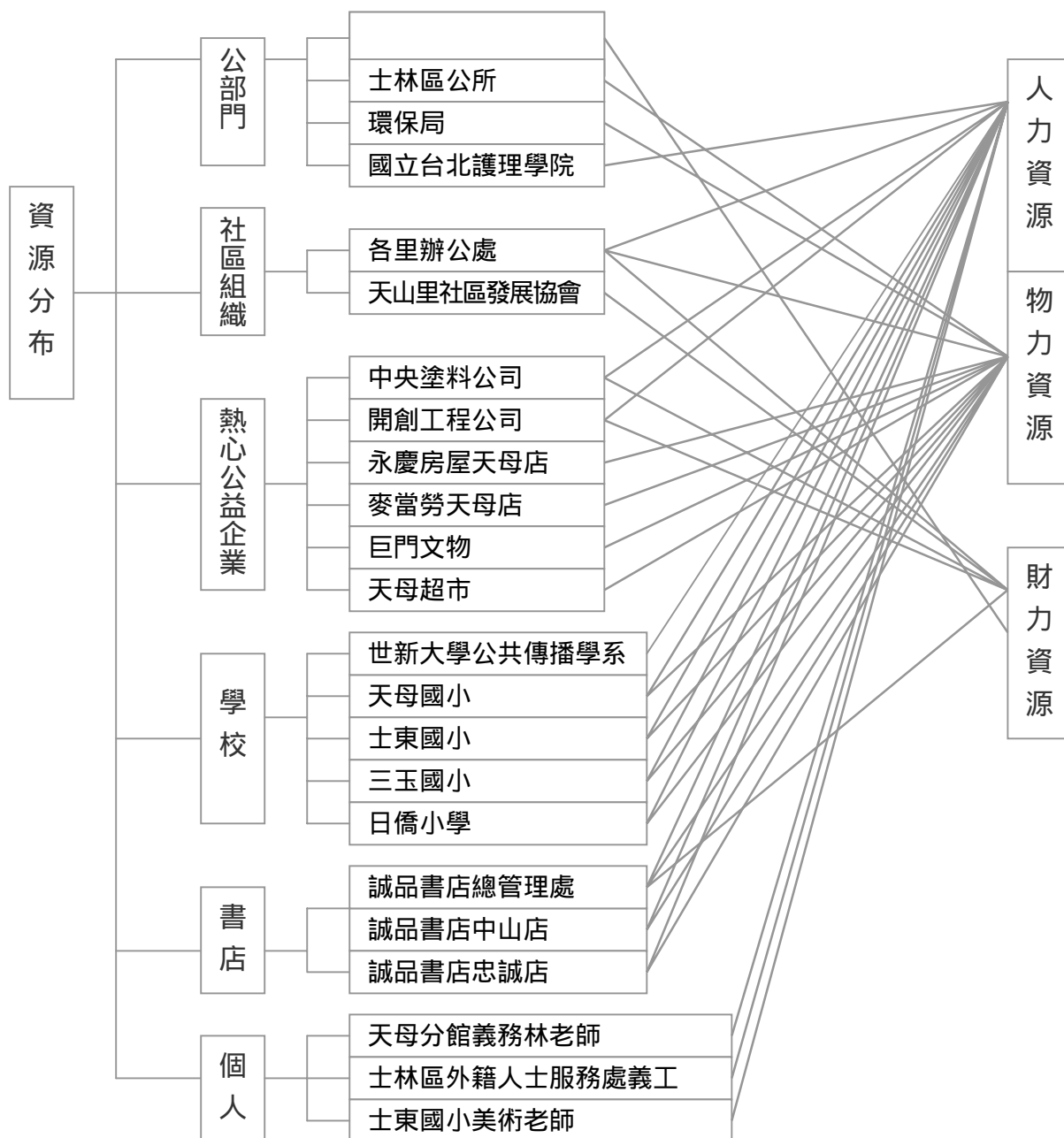
其三「愉閱天母」：好書閱讀活動，則推薦二十餘種適合三至十二歲兒童閱讀的中、英、日文童書，並鼓勵以文字或圖畫方式發表讀書心得。藉此引導兒童從小培養閱讀習慣，使天母成為一個兼具國際視野和濃厚人文氣息的社區。

其四「共享天母」：好書交換活動。收書原則限民國八十年（西元 1991 年）以後出版者，但教科書參考書、宗教宣傳書刊、非賣品及八十七年以前出版的電腦書籍不收。藉由好書交換活動增進天母社區與圖書館間的互動，並達到社會資源循環利用與社區交流的目的。

（三）社會資源運用情形說明

既然「結合社會資源」是活動規劃的元素之一，因此，在活動計畫確定後，針對活

動預期效益、所需物品與經費，釐清所需資源；進而針對社區及公部門資源逐一過濾建立資源檔，然後由天母分館與世新大學公共傳播學系同學分工進行聯繫。原則上公部門由天母分館負責行文與聯繫；學校、鄰里組織與誠品書店由天母分館初步聯繫後，偕同世新大學實習學生一一前往拜訪說明，後續則由世新同學負責追蹤聯繫；民間企業如巨門文物、永慶房屋、中央塗料、金車飲料等之洽談內容與授權範圍經事先討論確定後，由天母分館具名，世新同學負責洽談相關細節。謹將童話天母城活動之社會資源運用情形圖示如下（如圖一）：



圖一 童話天母城活動社會資源運用關係圖

由上可見，童話天母城社會資源運用包括公部門、社區組織、熱心公益企業、推廣閱讀之同質性機構（學校、書店）以及個人。再就資源運用情形加以分析如表四：

表四 童話天母城活動社會資源運用分析一覽

活動項目	協助、合作、贊助單位	說明
<p>人力贊助</p>    	世新大學公共傳播學系	七名實習同學（註 5）參與活動企劃、文宣海報設計、丈量彩繪牆面之高廣、製作活動手冊、聯繫並確認出席貴賓、草擬活動腳本及總採排等
	國立台北護理學院	協助設置護理站
	士林區公所外籍人士服務處	提供日語志工一名，全程陪同日僑小學副校長，負責翻譯工作。
	天母分館義務林老師	負責中段休息時間的說故事活動
	天母、三五、士東國小校長 日僑小學副校長 天山、天玉、天壽、天和四里里長	擔任特別來賓，變裝演出
	誠品書店	1.為愉閱天母活動開列適合 3-12 歲兒童閱讀之中英日文好書書單 2.中山店、忠誠店在 4/15-5/25 期間與天母分館同步舉辦愉閱天母活動
	開創工程公司	僱請二名工讀生以變裝造型於活動當天在天母商圈進行街頭宣傳
	中央塗料公司	1.協助評估彩繪天母活動所需材料 2.指導彩繪前牆面處理工作 3.彩繪天母活動現場調色及相關技術支援
	士東國小美術老師	1.彩繪牆面圖案設計 2.彩繪牆面打底指導 3.彩繪草圖放樣指導 4.彩繪現場指導
	天山里鄰里長	協助清理彩繪牆面
<p>活動器材贊助</p> 	永慶房屋	贊助遮陽棚 11 頂，並負責搭場與撤場
	開創工程公司	1.贊助整體活動入口拱門一座 2.贊助戶外活動舞臺及背板一式

<p>媒宣贊助</p>  	開創工程公司	1.贊助印製摺頁文宣於天母商圈街頭發放 2.贊助製作人形看板陳列於活動現場及天母商圈
	天山里辦公處	贊助製作三幅大型橫幅海報
	天母地區各里辦公處	1.提供活動海報陳列 2.協助於網站發布活動訊息
	士林區公所	1.提供活動海報、文宣張貼及陳列 2.協助於網站發布活動訊息
	麥當勞天母店	提供活動海報張貼
	誠品書店	於誠品網站及「誠品好讀」中刊布活動訊息
<p>物品贊助</p>   	中央塗料公司	贊助彩繪塗料(基本母色 12 種) 調和劑、工作手套 200 雙及調色容器 100 個
	天山、天玉、天母、天和四里里辦公處	提供奇幻天母優勝獎獎品 3 名
	巨門文物	提供奇幻天母參加獎獎品 14 份
	天壽里里長	贊助奇幻天母人氣獎獎品 3 份
	誠品書店	提供愉閱天母優勝獎 5 名、參加獎 200 名及幸運獎 10 名之獎品。
	台北農產超市天母店	1.贊助整體活動用瓶裝水 10 箱 2.供應彩繪活動參加民眾點心 200 份 3.提供廢棄厚紙箱三十餘個做為彩繪活動現場環境維護之用
	巨門文物	1.提供奇幻天母人氣獎獎品 12 份 2.提供彩繪天母參加獎獎品 80 份
	麥當勞天母店	1.提供冷飲二桶 2.提供折價餐券作為彩繪天母參加獎
金車飲料	贊助整體活動葡酪飲料 19 箱	
<p>經費贊助</p> 	教育部	配合九十一年終身學習節主題「與世界接軌」擬訂活動企劃案，爭取教育部補助款

參、運用社會資源之策略

由於北市圖目前本身並無發展基金的設置、亦無特定的企業贊助，因此，舉辦活動時如果想突破經費的侷限、擴大活動影響層面，則需以運用社會資源方式籌措經費。

司徒達賢在非營利組織的經營管理一書中分析捐助者的動機，不外下列幾種：1.認同機構的服務理念與內容；2.機構聲譽良好，捐贈者可以藉此揚名；3.對組織領導者的景仰與信服；4.有些組織參與人士社會地位崇高，捐款者可因此獲得結交機會；5.認為自己事業有成，應該回饋社會；6.認為此項工作符合社會需要，義所當然；7.本身為利他主義者；8.抱持行善積德，廣植福田的心理；9.利益交換的心態；10.同情機構的服務對象；11.認為機構的人員素質良好，樂於協助；12.認為機構運作良好，合乎成本效益。（註6）

除了洞悉捐助者的動機之外，尋求贊助或合作單位的主體或企劃人員也要能夠突破自我的設限和既有的觀念。

一、洽談前的準備

公部門之間的合作以公文往來為主，且有一定的規章可循。然而，私部門基於企業的整體利益考量，多半會有較高的期望值，希望藉由合作或贊助可以同時提升社會形象以及知名度等邊際效益。因此，在探討策略時，側重與私部門的接洽過程。僅提出下列幾點建議供作參考：

（一）由社區出發

公共圖書館的使用者中，百分之八十以上為社區民眾。從活動效益來看，推廣閱讀亦應以社區居民為活動舉辦對象。在運用社會資源時，社區便成為不可或缺的重要資源之一，因為，社區組織對於地方事務有長期的觀照，與社區居民有廣泛而深入的接觸。因此，尋求社區支援時，往往會有令人意想不到的收穫。

以童話天母城活動為例，在拜訪天山里黃世豐里長時，黃里長除建議以東和公園牆面作為彩繪場地外，並引介與當時受台北市政府商業管理處委託進行「天母西路及中山北路七段商店街輔導計畫」的開創工程公司顧問及相關承辦人員會談，而獲該公司首肯參與合辦「奇幻天母—故事人物變裝比賽」活動。過程中該公司不僅贊助活動所需，且公司專業企劃人才對於活動品質與效果的嚴謹要求，令人敬佩，可說是此次活動的意外收穫。

（二）放下固守的觀念

圖書館是非營利單位，利潤、行銷的概念對圖書館從業人員是較為陌生的。但是就企業體或公司行號而言，「利潤」、「效益」等觀念卻是其所重視的。對於贊助者而言，

不論贊助的是時間、人力、物資或金錢，最直接的提問會是能有多少邊際效益？圖書館從業人員在其專業訓練上卻都和「效益」的產生無關，對於贊助者所在意的問題也往往無法給予圓滿的解答；甚至會心生疑惑與嫌惡，擔心活動會因為對方所強調「效益」目的而變質。所以在向私部門尋求贊助時，圖書館從業人員要先放下既有的觀念，將贊助者視為合作夥伴，活動的效益和利潤要和贊助者共享。

（三）一份周全的企畫書

如前所述，公部門與私部門由於單位性質不同，聯繫方式也會有所差異，公部門以公文往返為主，而私部門則須透過較多的電話徵詢。但不論公部門或私部門，完整的企畫書都是必要的。企畫書中必須明白說明活動目的及內容，強調本身所擁有的資源，以及贊助者或合辦者可預期的參與效益。在登門拜訪前，一份完整的企畫書有助於合作單位了解與評估，使雙方洽談順利。

一份詳盡的企畫書顯示出來的便是企劃活動主體機關的規模以及實力，亦顯現出活動籌畫人員的用心與否。活動主體機關的規模相對彰顯出其未來消息曝光率的高低。如果活動主體機關本身便擁有既定的宣傳通路，對贊助者而言是加值的效果，如本館眾多的分館以及讀者群，活動海報上的企業 Logo，都可以達到無形的企業行銷。而籌畫人員的用心度高，活動成功的機率相對提升，贊助者所在乎的「效益」也相對增加。除了活動的目的、項目要詳述之外，亦要說明活動本身所能負載的人氣有多少，以及言明企業體所能獲得的回饋為何。一份周全的企畫書，可以減少籌畫人員無謂的奔走，有些企業體在看過企畫書之後，衡量主體機關既有的聲譽，便會立即給予正面的回覆。

（四）擴大合作對象與模式

民間企業往往運用異業結盟的策略突破經營困境。相對來看，以往公共圖書館推廣閱讀活動的補助款多半是由上級機關主動發布訊息，相關單位只要依據活動主題擬具企畫書，大多可以獲得幾乎人人有獎的補助。但在政府經費緊縮的情形下，同一補助款已有逐年下降的趨勢。為突破人力、物力的限制，圖書館亦可以走出過去以本身預算、上級機關補助及與其他圖書館、學校合辦活動等既定模式，依據活動主題或訴求對象，擴大合作的範圍與對象。

以同樣申請補助為例，文建會、國家藝術文化中心、臺北市政府文化局等單位尚有許多需要結合社區資源共同企劃、提案申請的補（獎）助計畫，值得爭取。其難度固然高於前者，卻提供更多元的選擇，且屬常態性的補助計畫，申請單位可以在活動前二個月隨時提案，規劃時間較為充裕。

此外，在熱心公益的基金會之外，同樣面臨資源有限問題的非營利組織，則是資源整合的合作對象；而除了人力與經費資源之外，許多企業擁有豐富的媒體資源、物力資源、技術資源，更是不可忽略的。

就以實習來說，公共圖書館以往接受實習的對象總不外圖書資訊學系的學生，然而，幼教科系、企管科系、傳播學系甚至空間設計科系何嘗不是圖書館經營的好幫手？

二、洽談時的注意事項

（一）創造多贏的局面

和私部門合作，理想狀況是能夠掌握住關鍵點，創造利多的局面。而這個利多的局面必須是雙方都互惠的，才能建立長久的合作關係。洽談贊助的過程，是一種拉鋸戰。主體機關有其設定好的目的，贊助者基於企業體的考量亦會自利多於己的局面作考量。贊助者會提出一些要求，在法令許可範圍內及主體機關長官的授權下，適當的回饋會讓雙方的合作更愉快。然而，如果贊助者的要求超出原先預期，洽談人員要婉轉的表達無法合作的原因。洽談人員除了固守主體機關的立場之外，也要明確的表達贊助者從中所能獲得的邊際效益，讓贊助者知悉這一項投資所能回收的效益為何。最佳的狀態是雙方的接洽人員共同創造利多的局面。如拈花惹草的書展活動，誠品除了共同舉行書展之外，亦希望本館林老師說故事團隊能到分店為小朋友說故事，對本館而言，無疑多了更多宣傳的觸角，對誠品而言則多了一個貼心的服務。這便是一個多贏的局面。

（二）提出明確的需求

在提出贊助需求時，要明確說明希望對方提供贊助的項目為何。贊助項目可以分為人力、物資、經費等。要求企業體贊助經費是較難達到的目標，而私部門往往認定規模較大的主體機關經費足夠，也較不願意提供經費上的贊助。因此在設定贊助需求時，最好能預先多設定一些項目，讓企業體能夠從中選擇。如果能夠設定企業體本身的产品或既有的物資，會比較容易獲得協助。例如大樹以及貓頭鷹贊助該出版社發行的圖書，漢聲廣播電台贊助節目中的專訪時段等。這些物資的贊助折合為金額，實際上也可以為主體機關省下一筆很大的開銷。

（三）合作備案

不論如何，預先擬定的合作對象都會就活動能否有效結合企業形象、本身人力與物力是否足以支援此一活動、同一時間或地區是否有另一同質性計畫正同步進行、是否符合效益...等種種因素進行評估，有時不免有所遲疑。此時，密切的以電話、電子郵件聯繫以及適時的親自說明，都是必要的。

如果洽談對象遲疑不決，導致可能影響活動進度時，必須斟酌情形當機立斷予以放棄，並準備備案，以便保留充裕時間另行尋覓合作與贊助單位。且不論對方基於何種因素考量而未能及時參與合作或贊助，我方都應予以尊重並諒解。而日後在不同的時空與條件下，雙方亦未必沒有合作的可能。

三、確定合作關係後的發展

尋求合作與贊助的過程是漫長且充滿挫折的，有時對方可能提出不合理的要求或出

現與當初談定內容有所出入的脫序情況，這時如何婉轉而明確地表達己身的困難並堅定立場，需要洽談人員發揮智慧並清楚拿捏分寸。即使合作關係確定，仍有許多有待注意的事項：

（一）建立合作共識，明訂權利義務

基於合作機構或贊助者參與動機與目的的不同，往往影響其參與活動的程度及對活動效益的要求。因此，事前透過溝通充分了解合作或贊助者對此次活動有何期待與目標，是十分重要的；為慎重起見，則須簽訂合作協議書或備忘錄。

合作協議可包括合作關係（合辦、協辦或贊助）的釐清，不同的合作關係代表參與程度與方式的不同；合作範圍係參與整體活動或單元活動；贊助內容包括那些？贊助費用的比例、上限與支付方式；雙方應盡的權利義務等等。

事前溝通與協議之外，合作過程中亦應保持一定的聯繫，讓贊助或合作單位了解活動籌備的進度，則雙方歧見將減至最低。這對一個需要較長時間（約二個月以上）籌備的活動來說，更屬必要。

（二）對贊助者應有的交代與回饋

不論是合作單位或贊助者，當對方同意共同參與活動時，都是我們的榮幸。心存感念之餘，一方面則身負重任。因為，自此不僅活動舉辦的過程應更為嚴謹，才能對出錢出力的熱心人士與機構有所交代；一方面合作過程中，主辦單位每一成員的言行，都關係機構的對外形象，不可不慎。應對進退的禮儀，殊難一言道盡；在此僅就籌備至活動結束主辦單位應盡的義務略述一二。

首先，在活動相關文宣以及活動現場應清楚標明所有參與合辦及贊助單位的全銜與Logo；活動舉辦前應寄發附有活動流程的邀請函，正式邀請合作與贊助單位相關人士出席重要開幕活動、當眾表示感謝並致贈感謝狀...等都是主辦單位應當且必要的回饋舉措。

活動結束後，將活動資料整理存檔主動提供參與者，可作徵信之用。而加洗重要活動照片供個人留作紀念、在特殊節日或不定時以賀卡、信函、電話方式問候；不定期寄送圖書館發行的年度績效報告、活動紀念刊物或紀念品；主動邀請出席館方舉辦的重要活動.....等等，都可以增進合作單位對本館的認識，進一步建立良好關係。

運用社會資源推廣閱讀，其成效有立竿見影的部分；也有細水長流的部分。從合作關係與模式的建立來看，機構與機構間的互動無異於人際的交往，其關係非一蹴可及，需要誠信，更需要平日的用心經營。

肆、結論

- 讓圖書館成為重要的社會資源

運用社會資源的模式不限於資源的取得，還包括資源整合、交換甚至給予，因為，圖書館本身也是重要的社會資源之一。

公共圖書館儘管人力、物力、財力資源不豐，但圖書館典藏藉由各種媒體型式儲存的知識，在資訊科技發展日新月異的今天，圖書館更進一步掌握資訊檢索與利用的途徑及方法。在講求知識經濟的時代，與民眾生息相關的公共圖書館，毋寧是最有用的社會資源。

換言之，公共圖書館運用社會資源舉辦閱讀推廣活動，除突破主觀因素的種種限制外，其最終目的在於使本身資源得以被看見、被充分運用。

倘以童話天母城活動為例，活動結束後，天母分館與社區的互動更加密切，這其中包括許多鄰里活動借用天母分館視聽室舉辦、分館受邀與台灣銀行天母分行、士林區公所、天母地區鄰里組織共同為天主堂天母堂所設立的重殘養護與育幼機構舉辦「春暖花開，羊揚得意」慈善募款活動，此外日僑小學三年級共一八位學生在四位老師的帶領下來館參訪，因為參訪突顯館藏日文圖書不足的問題，日本交流協會因而主動提出贈書天母分館的計畫，以服務社區中的日本僑民等等。這些都是透過童話天母城活動的舉辦，加強社區內機構間的互動，進而所衍生的具體效益。

藉此機會，再度感謝在「拈花惹草樂一夏」及「童話天母城」系列活動中參與合作、協辦以及惠予贊助與指導的企業、機構與個人。

附註

註 1：林勝義，「社教機構如何運用社會資源」，社會教育年刊 45 期(民 86 年 3 月)：17-18

註 2：林勝義，「運用社會資源的策略」，社教雙月刊 70 期(民 84 年 12 月)：8-10。

註 3：好書大家讀—優良少年兒童讀物評選活動由臺北市立圖書館主辦，教育部補助，民生報、國語日報、幼獅少年月刊、漢聲廣播電臺及中華民國兒童文學學會協辦，九歌出版社贊助。其中民生報、國語日報、幼獅月刊、漢聲廣播電臺及中華民國兒童文學學會皆以其豐富的媒體資源介紹並推廣此一活動及其所選出的優良讀物，為活動共盡心力。

註 4：配合小小世界外文圖書館成立，由美國 J & V 2000 基金會贊助，舉辦小小世界英語競賽活動。

註 5：參與合辦活動的世新大學公共傳播學系七名同學為于芳蘭、王瑞卿、李素娟、吳雲倩、林筱玫、孫家泓、邱昱汝。

註 6：司徒達賢，非營利組織的經營管理（台北市：天下遠見，民國 90 年），229。

參考書目

司徒達賢。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見，民 90。

林勝義。「社教機構如何運用社會資源」。 社會教育年刊 45（民 86 年 3 月）：14-18。

林勝義。「運用社會資源的策略」。 社教雙月刊 70（民 84 年 12 月）：8-10。