

臺北市立圖書館品質管理制度

Management Development and Quality Work in Taipei Municipal Library

曾淑賢

Shu-Hsien Tseng

臺北市立圖書館館長

Director, Taipei Municipal Library

【摘要】

本文介紹臺北市立圖書館近年來在圖書館規劃及管理工作上的作法，包括：（1）規劃：訂定圖書館任務、讀者服務品質政策、品質目標、未來願景、為民服務白皮書、年度工作計畫及進行社區調查等；（2）品質管理：施行ISO品質管理系統、訂定作業標準及工作手冊等；（3）績效管理：辦理年度績效考核、平時業務訪視、服務規範、電話抽測及內部稽核等；（4）領導工具：決策參與、溝通管道、任務編組、非正式會議、訓練與發展、驅動力及外部顧問等。

【Abstract】

This paper relates the experience of library management in Taipei Municipal Library during the recent years. Taipei Municipal Library has been engaged in management development for many years. During this time they have covered topics like: 1. Planning: mission, reader services policies, quality goals, vision, annual plan, user surveys; 2. Quality Management: ISO Quality Management System, operation standards and manuals; 3. Performance Measurement: annual evaluation, 5S evaluation, code of service manner, telephone service evaluation, internal audit; 4. Leadership tools: organization and participation, communication, mission groups, informal meetings, staff development and training, the driving forces, and external consultants, etc.

關鍵詞：臺北市立圖書館、公共圖書館、圖書館管理、品質管理、績效管理

Keywords : Taipei Municipal Library , Public Library System , Library Management , Quality Management , Performance Management

壹、前言

臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）是臺灣地區組織系統最龐大的公共圖書館，目前除總館外，有四 一個分館、 一個民眾閱覽室，另有四個分館及一個民眾閱覽室正在規劃興建中。由於服務人口眾多、開放時間長（平均每周八 小時）、業務量龐大、工作負荷繁重、職等低、人力不足（近五年新增七個分館的編制員額都尚未獲通過）、女性居多，人員流動頻繁（職務代理人幾占編制員額的四分之一），加上工作人員的年齡層較低，行政經驗與專業服務理念較弱，以及過去存在的諸多問題，例如，各閱覽單位（包括總館閱覽部門、分館及民眾閱覽室）作法不一致、對相關規定解釋不同，執行標準有差異，對政策及措施未充分了解，有諸多猜測、謠傳，影響服務品質、管理績效及團隊士氣，因此，如何帶領這個年輕的團隊，同心協力，以發揮公共圖書館的功能，達成北市圖扮演社區教育中心、文化中心、資訊中心、休閒中心的角色，並提昇各

項為民服務品質，是北市圖經營管理上的最大挑戰。面對前述諸多限制條件及困境，如何建立一套最適於北市圖的管理制度、領導模式及激勵措施，並實施合理有效的績效管理制度，已經成為北市圖最為核心的工作。優質的圖書館必須以實際的服務績效見長，建立一個績效型的圖書館，當能夠有效改善各項業務生產力和服務品質。

由於良好的品質管理系統及績效管理制度的建立，北市圖近年來在各種業務的推動上，著有績效，不僅獲得社會大眾及圖書館同道的肯定，更屢獲政府頒贈榮譽，包括教育部八八年全國推動終身學習績優單位、青輔會八八年青年志工績優團隊、文建會九九年全國績優志工團隊、臺北市政府八九年度服務品質獎評獎考核特優單位、行政院八九年度服務品質獎、行政院九九年行政機關網站評獎推薦網站，而八九年二月北市圖總館、分館及民眾閱覽室的讀者服務系統更通過經濟部標準檢驗局的驗證，成為第一所獲得國際品質標準認證的圖書館。

本文先說明管理制度建立對組織品質提昇的重要性，並介紹北市圖服務概況，之後，就近年來北市圖建立品質管理制度及實施績效管理的經驗加以介紹。

貳、管理制度建立對組織品質提昇的重要性

在強調顧客滿意度的當代環境，高品質的產品及服務已是各企業追求競爭優勢的策略重點。其中，尤以產品或服務品質之良窳，為顧客是否滿意及是否再度光臨的關鍵決定因素。而如何提高品質，除有賴於良好的品質管理制度(如TQM)，以彙集企業整體之努力外，更要如同作業基礎管理制度所主張，應將管理焦點移向影響品質之根本的作業面及各種驅動因素。(註1)日本由於全面品質管理(TQM)的發展和主動性品質管圈(QCC)活動的蓬勃，連服務業也逐漸接納品質管理，近來，服務業開始引進TQM，並以認真的態度致力於運用服務方法改善的品質保證。(註2)政府各為民服務機關逐漸體認到品質管理的重要，紛紛引進企業管理技術，建立以顧客及績效為導向之政府服務管理制度，進而追求品質的改善，尋找適合的品質標準，如ISO9002品質認證及挑戰國家品質獎等等，以提高顧客滿意度，建立形象與口碑，累積競爭籌碼。(註3)

我國政府為了提昇各級政府為民服務機關的服務品質，積極倡導企業管理模式應用到政府部門，舉辦研討會、教育訓練及觀摩會等等，另外也訂有考核、獎勵制度及評選辦法，促使各機關致力於管理制度的檢討及引進適用的管理模式，而這些考核、獎勵制度及評選辦法亦高度影響了北市圖的品質管理工作。

參、臺北市立圖書館服務概況

北市圖隸屬於臺北市政府教育局，於民國四一年成立，以臺北市民為主要服務對象，並擴及臺灣地區各縣市民眾、大陸來臺人士及外籍人士，茲將行政組織、館藏資源及民眾使用情形簡述如下。

(一) 行政組織體系

北市圖截至九九年八月止，除總館外，計有分館四一所、民眾閱覽室一所，另有規劃及

興建中的分館四所及民眾閱覽室一所，遍佈於臺北市各社區，為民眾提供便捷的圖書資訊服務。總館的組織架構包括採編組、閱覽典藏組、諮詢服務組、推廣組、視聽室、資訊室、秘書室、會計室、人事室、政風室。目前全館編制人員307人、技工工友43人、約僱人員28人及駐警9人。(註4)

(二) 館藏資源

北市圖的館藏資源截至九一年七月底止，計有圖書3,305,138冊，期刊816種，6,845份，視聽資料71,311捲／片，報紙91種，1,488份，縮影資料15,948捲／片。每位市民可使用的資料件數約1.2件。(註5)

(三) 民眾利用情形

北市圖每週開放時間約80小時，截至九一年七月底止，發出的借書證計1,242,169張，另外有51,043個家庭擁有家庭圖書證。

九一年一月至七月，北市圖的圖書資料外借人次為944,801人次，每月平均13萬5千餘人次；外借冊數達3,439,640冊，每月平均外借49萬1千餘冊。2000年社教活動舉辦17,820場次，計有451,591人次參加。(註6)

肆、臺北市立圖書館管理系統

近年來，北市圖為達成服務目標、提昇服務品質、凝聚同仁向心力及激發同仁工作士氣，採取了各種頗具成效的管理制度，以下分為規劃、品質管理、績效管理及領導工具等四個層面分別介紹。

(一) 規劃

管理程序中的首要工作即是規劃，規劃是以組織目標為基礎而進行。基本上，規劃是從未來的可能行動中進行選擇，並進一步決定此一行動應由誰負責執行，在什麼時候進行，以及如何去執行與完成。規劃所著重的是要讓事情順利進行，是要讓企業的未來作業，不論是長期還是短期作業，在有計劃的安排下，能夠適時適當地達成預定目標。(註7)北市圖在規劃工作上，除了明確宣示圖書館任務，訂定服務目標、品質政策及未來願景外，並編印為民服務白皮書及年度工作計畫，讓社會大眾充分瞭解北市圖的服務宗旨及讓同仁非常清楚努力的方向及工作要求。此外，並經常調查服務對象的需求及對圖書館服務的滿意度，以為訂定工作計畫及改善服務措施的參考。

1. 明訂圖書館任務、願景與目標

(1) 圖書館任務

北市圖的服務宗旨乃是積極扮演社區教育中心、資訊中心、文化中心及休閒中心的角色，努

力營造井然有序、舒適的閱讀與學習空間，以提供簡單、便利的資訊查檢與借閱服務，讓讀者在多元豐富的資源中獲取資訊、創造知識，所有的疑問在館員認真的服務態度下有效解決，親切的服務禮儀讓讀者有賓至如歸的感覺，提供讀者滿意的圖書館服務(註8)，茲分項說明如下：
(註9)

- (1) 社區教育中心：推行終身學習的成人教育，教育社會大眾，成為「社區的終身學習中心」。
- (2) 社區文化中心：建立豐富多樣化的館藏資源，保存文化資產，成為「社區的文獻保存中心」。
- (3) 社區資訊中心：開發全面便捷的資訊服務，提供多元化的資訊，成為「社區的資訊資源中心」。
- (4) 社區休閒中心：提供完善、親切的讀者服務，並策劃辦理精緻活潑的推廣活動，倡導正當休閒，成為「社區的藝文活動中心」。

(2) 讀者服務品質政策

北市圖於八八年推行 ISO9002品質管理系統時，訂定「舒適 便利 資訊滿溢；認真 親切 讀者滿意」為全館之讀者服務品質政策。

(3) 讀者服務品質目標

北市圖的讀者服務品質目標為「提高讀者滿意度、降低讀者抱怨件數」，總館各閱覽單位及各分館、民眾閱覽室分別依業務狀況及前一年讀者滿意度及抱怨件數，訂定各館的讀者滿意度指標分數及抱怨件數的上限。

(4) 未來願景

圖書館的未來願景受到社會變遷、政府政策、資訊科技進展及圖書館專業發展的影響，不同時期著重的方向不同，北市圖在公元二千年所訂定的未來願景如下：(註10)

- (1) 標準化圖書館：藉由ISO9002品質管理系統確保圖書館對每位讀者的服務品質不因服務據點及館員不同而有所差異。
- (2) 人性化圖書館：以人性化服務與人性化管理出發，隨時以讀者需求為首要考量，審視各種服務規章與各項服務措施，並以讀者回饋意見做為修正服務的主要依據；同時鼓勵館員參與服務決策機制，強化館員激勵措施，爭取員工之高度認同感，發揮人力資源之最高服務效益。
- (3) 網路化圖書館：加強發展各項電子服務，更新電腦、網路與通訊設備，強化電子館藏與資料庫之建置，期能打造一所數位化、網路化的圖書館。
- (4) 國際化圖書館：努力與歐美日各國國際大都會公共圖書館建立合作關係，加強經驗交流與資源分享，並積極引進先進圖書館服務措施，作為提昇服務水準與品質之

借鏡。

(5) 環保化圖書館：積極推動綠色圖書館，珍惜各項資源，以建立與萬物共存的環保觀念。

2. 訂定「為民服務白皮書」

北市圖依不同時期的民眾需求、政府政策及服務目標訂定「為民服務白皮書」，且二年修訂一次，內容包括品質承諾、服務項目、服務標準、服務網、品質與服務保證、未來努力願景等，公布於網頁，並印製成小冊子，讓社會大眾了解本館的各項政策及措施。(註11)

3. 訂定年度工作計畫

每年年度開始前，北市圖總館各組室及各分館分別擬定工作計畫及執行期程，經彙編印製成冊，於年度開始後，每三個月於主管會報或館務會議中檢討一次，並就執行有困難部分，了解其原因，協助解決，俾使業務順利推展。

4. 進行社區及讀者意見調查

為瞭解各項服務措施滿意度，並掌握業務執行績效，北市圖過去每年辦理定期綜合性及不定期業務性問卷調查，並就調查結果提出改善對策，全館綜合性問卷如「臺北市立圖書館讀者服務滿意度調查研究」，分館綜合性問卷，如「分館讀者滿意度調查報告」，業務性問卷調查如「好書交享閱活動調查」、「學習 e樂園使用調查」等。

在公元二千年公布的國際品質管理標準中，明確地將顧客滿意度作為品質管理系統績效的一種量測。北市圖遂將「提昇讀者滿意度」作為年度品質目標之一，每年辦理二次讀者滿意度調查，以問卷方式了解讀者對圖書館設施、服務項目、服務方式及服務人員的滿意程度。

(二) 品質管理

近年來，由於工商競爭日益激烈，消費者的品質意識高漲，品質管理日漸受到重視，過去品質管理實務上極為流行之品質保證理念已演變為以顧客為導向之全面品質管理理念。根據相關研究發現，品質管理為企業競爭之重要利器之一，優良的品質成為產品占有市場之主要依據。品質管理的八大關鍵因素，包括高階管理階層所扮演的角色、品管部門所扮演的角色、訓練、產品及勞務設計、供應商的品質管理、製程管理、品質之資料及報告、員工關係等八項，這八個因素不但可以用來衡量品質管理的狀況，而且對組織績效也有很大的影響。(註12)北市圖在品質管理方面，近年來的作法如下：

1. 推行ISO品質管理系統

ISO9000是一項國際品質管理系統標準，支持者指出它是世界級品質作業的最低標準，不直接規定產品的品質，而是藉由合理的作業與文件控制，促使生產順利並製造出高品質的產品。ISO9000系列標準的基本精神在於不斷的改進品質，以滿足顧客的需求，提供顧客最佳的品質保

證，為了達到這個目的，須以ISO9000系列標準為基礎建立品質系統也作為品質管理的組織架構，並且將所有階段的作業過程文書化，作為執行標準，且要求執行人員確實依據執行，以保證產品到達顧客手中的所有過程的品質。(註13)

北市圖本館於八七年一月成立「ISO推行小組」，蒐集相關資料，參考已通過驗證之市府機關的作法，並展開各種教育訓練。八八年一月確定推動ISO實施計畫，實施範圍包括總館、分館及民眾閱覽室，全館積極投入讀者服務各項作業程序的檢討，八九年一月取得ISO9002品質管理系統的認證。

2. 建立作業標準及編印工作手冊

北市圖為建立各種業務與服務項目作業標準，檢討改進現行工作項目，並適時修正各項作業規定，每兩年彙編一次「臺北市立圖書館工作手冊」，作為同仁處理業務的準則。另外，依據ISO作業標準的要求建立品質手冊、作業程序書及工作說明書，明訂執行的方式，總計可分為下列四個層次及種數(註14)：

- (1)品質手冊：1種，說明品質系統實施與維持的原則。
- (2)程序書：共52種，說明各項作業執行過程與方法，包含作業之流程、法規要求、作業重點、管制方法與注意事項等。
- (3)作業說明、規定：計有工作手冊1種及工作指導書6種，說明各項作業技術性的執行方法與規定。
- (4)表單、紀錄：共116種，作為紀錄作業執行的實際情形。

(三) 績效管理

績效管理是如何執行策略，達成組織目標的管理過程。績效管理在本質上為管理活動循環中的P-D-C-A之C(或S)控制功能，有其功能上的消極及積極的雙重意義。以消極性意義而言，乃在確認其執行結果與規劃目的的吻合度，以提供檢討處置的因應對措；但以積極意義而論，乃在提供激勵和學習成長的作用，進而提昇組織效能和競爭力。(註15)

從管理的本質來看，績效管理是組織達成目標的一種控制程序，一般言之，控制程序包含下列四項基本步驟：(一)確立標準，(二)衡量績效，(三)檢測績效是否符合標準，(四)修正偏差。(註16)

績效管理亦是一個重視以績效融入管理過程的方法，在這個管理過程中，一個完整的績效管理計畫應該包括下列內容：(註17)

- 一、機關任務與願景：績效管理的先決條件在於實施績效管理的機關必須清楚界定其基本任務，其次，必須根據機關的核心價值，透過全體成員的腦力激盪將共同的願景激發出來，以凝聚追求高績效的共識。
- 二、策略目標的研擬：策略目標是一個能夠兼顧機關本身特性與外在環境變遷的目標，它是對於組織競爭力的提昇極有幫助的「羅盤」。
- 三、績效指標的建立：根據策略目標，採由下兒上的模式，由業務部門到幕僚部門，協商研議可操作化的績效指標。

四、行動策略的規劃：根據策略規劃中的SWOT原則，擬訂足以發揮機關優勢（S）、改善弱勢（W）、把握機會（O）、避開威脅（T）的行動策略。

績效管理的積極目的乃在策略目標之達成，進而提昇組織之效能與競爭力，績效管理亦為學習型組織運作之基礎，亦是自主管理的根本，而非單純只是考績評核。有了良好的績效管理，才可充分激發組織內同仁的潛力及發揮組織之綜效。（註18）

依照前述績效管理的定義及實施步驟，圖書館首先應確立圖書館的任務、設定圖書館的願景，其次，擬定各項策略目標及建立績效指標，進一步規劃實際執行的行動，並進行各項績效衡量及檢測，然後修正偏差。北市圖非常業務重視績效管理工作，由於組織系統龐大，分館及民閱分散在臺北市各社區，監督管理不易，除了透過標準化作業程序的要求外，平日並以多種績效評核，檢視各單位的服務品質及業務執行成效，其作法如下：

1. 年度加強服務品質暨業務績效考核

北市圖為提昇服務品質，落實便民理念，督促同仁以主動、積極創新精神致力各項業務之革新與強化，於每年 二月辦理「年度為民服務暨年終業務考核」，由總館各組室主管組成訪視小組，館長擔任召集人，就每一個分館、民眾閱覽室及總館閱覽單位的閱覽典藏、採訪編目、參考諮詢、推廣、資訊、視聽、總務、人事、政風、會計、研究輔導業務進行訪視、考評及座談，各項考核指標如下表所示：（註19）

表1 臺北市立圖書館八 九年加強服務品質暨業務績效考核表

業務別	考 核 項 目	考 核 指 標	評 分 標 準	評分	改進及建議事項
閱覽典藏業務	一、新進圖書資料處理（12分）	四項	分為「確實做到」、「部分做到」、「沒有做到」三等級		
	二、借閱證及家庭圖書證之申請（15分）	五項			
	三、圖書資料之借閱（15分）	五項			
	四、圖書資料之典藏與利用（12分）	四項			
	五、小博士信箱活動辦理情形（6分）	二項			
採編組	一、擬購資料之查證鍵檔（9分）	三項	分為「確實做到」、「部分做到」、「沒有做到」三等級		
	二、新進圖書資料之點驗、登錄及上架（9分）	三項			
	三、圖書資料之分類編目（15分）	五項			
	四、贈送圖書資料之處理（12分）	三項			
	五、連續性出版品之處理（15分）	五項			
參考諮詢業務	一、參考資料之服務（30分）	一項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		
	二、參考服務之利用指導（15分）	三項			
	三、終身學習的推廣（15分）	二項			
推廣	一、布告欄、文化海報欄及文宣資料區之設置及管理（8分）	四項	分為「成效良好」、「成效尚		

業務	二、「圖書館利用教育」辦理情形(9分)	四項	可」、「極須加強」三等級		
	三、「讀書會」辦理情形(8分)	四項			
	四、「好書推廣」辦理情形(4分)	二項			
	五、「場地管理」辦理情形(8分)	三項			
	六、志工業務辦理情形(12分)	五項			
	七、推廣活動執行績效(11分)	四項			
	資訊業務	一、個人電腦使用與維護(13分)		五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級
二、印表機使用與維護(9分)		四項			
三、網路通訊媒體使用與維護(13分)		七項			
四、館藏辨識系統維護(5分)		二項			
五、讀者查詢知能(5分)		三項			
六、網頁資料維護(5分)		一項			
七、館員系統操作知能(10分)		二項			
視聽業務	一、視聽資料之借閱及服務(30分)	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		
	二、視聽室之利用(10分)	二項			
	三、視聽設備之操作及維護(10分)	二項			
	四、視聽服務之推廣(10分)	二項			
研究輔導業務	一、讀者意見處理績效(30分)	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		
	二、研究發展績效(8分)	三項			
	三、輔導訓練績效(10分)	二項			
	四、服務態度禮節(12分)	六項			
總務業務	一、館舍環境清潔之維護(7分)	五項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		
	二、館內各項設備使用及維護(8分)	七項			
	三、水電及電話之使用(7分)	三項			
	四、財產管理(7分)	五項			
	五、影印作業(6分)	四項			
	六、事務用品之使用與管理(7分)	三項			
	七、文書及庶務作業(6分)	四項			
	八、圖書資料之報銷報廢作業(7分)	三項			
	九、零用金之使用及管理(5分)	二項			
人事業務	一、政令宣導及館務措施之執行(15分)	三項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		
	二、差假勤惰管理及工作執勤指(30分)	四項			
	三、確實執行平時工作考核(15分)	一項			
政風業務	一、政風預防工作(20分)	一項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		
	二、機關安全維護工作(20分)	二項			
	三、公務機密維護工作(20分)	一項			
會計業務	辦理預算(60分)	一項	分為「成效良好」、「成效尚可」、「極須加強」三等級		

2. 全面提昇服務品質平時業務訪視

北市圖為了營造一個整潔舒適的閱讀環境，於每年六月辦理平時業務訪視，由館長指派總館組室主管及東西南北區分館主任代表組成，主任秘書擔任召集人，檢視每一分館及民眾閱覽室的執行績效，檢視的項目主要是5S管理項目，包括(1)整理（SEIRI）：將要與不要的物品分開，並且清除不要的物品；(2)整頓（SEITON）：將留用的物品擺放在固定位置，並且標示清楚；(3)清掃（SEISU）：清除工作場所及設備之污垢，對於故障和危險的設備則立即修理；(4)清潔（SEIKETSU）：經常保持無垃圾、無污穢的現場，異常處容易發現，確保環境之清潔；(5)修養（SHITSUKE）：遵守5S作業規定，養成習慣，成為作業標準；(註20)北市圖根據這五項規範，分別訂出訪視項目服務標示、周邊服務實施、環境清潔、服務人員、公共安全、服務禮貌等六項，每一項並有明確評核的指標，各項指標如下表所示：

表2 臺北市立圖書館八 九年度全面提昇服務品質平時業務訪視表

訪視項目	配分	指 標 項 目	得分	具 體 績 效	改 進 事 項	建 議 事 項
服務標示	15	1.機關門銜字跡清楚無剝落 2.各種標示、指引設置明顯內容清晰 3.服務項目、受理時間、作業流程及所需證件等標示明確				
週邊服務設施	25	1.文宣資料之供閱、海報之張貼能即時汰舊換新。 2.提供書寫工具與書表範例說明。 3.讀者意見箱設置明顯並清楚標示讀者申訴管道。 4.飲水機維護暨水質檢驗紀錄依規公布。 5.殘障便利設施如愛心鈴、老花眼鏡、輪椅及相關設備功能正常且熟悉其操作。				
環境清潔	30	1.閱覽空間維持整齊清潔。 2.櫃檯面維持整齊清潔。 3.廁所維持清潔且相關設備功能正常。 4.辦公處所各式物品定位放置。 5.整體環境妥於美化綠化。				
服務人員	10	1.櫃檯人員穿著工作背心並佩帶服務證。 2.櫃檯放置職名牌。				
公共安全	10	安全梯及逃生通道無障礙物堵塞。				
服務禮貌	10	電話禮貌測試平均結果				
合計總分						

3. 訂定提昇服務形象規範

為了提昇圖書館整體服務形象，北市圖成立「圖書館服務形象推行委員會」，並訂定了「臺北市立圖書館提昇服務形象規範」，該規範包括「服務禮儀規範」及「環境設備規範」二大

項，其中「服務禮儀規範」的項目計有電話禮貌、服裝禮儀、服務接待禮儀、同事相處、閱覽與諮詢服務禮儀、抱怨處理、違規(法)處理、失物處理、危機處理等九小項，每一項分別列出其基準規範及執行要點；「環境設備規範」的項目計有機關門面、圖板標示、公布欄（海報欄）、引導措施、書寫工具、等候設施、便利設施、殘障便利措施、消防安全設施、辦公場所整潔、閱覽場所整潔、廁所及其他衛生設備整潔等二項，每一項分別列出範圍、基準規範及執行要點。為落實這些規範，除舉辦相關教育訓練外，並定期考評各單位辦理績效。(註21)

4. 辦理平時電話禮貌抽測

員工接聽電話的禮貌及答詢問題的技巧影響民眾對圖書館印象至鉅，尤其公共圖書館的電話查詢業務量相當多，民眾經常透過電話方式，查詢圖書館的開放時間、地理位置、交通路線、服務項目、推廣活動時間與地點及特定館藏等項目，因此，北市圖為加強員工的電話禮貌，提昇諮詢服務品質，乃訂定「臺北市立圖書館員工服務禮貌注意事項」、「臺北市立圖書館電話禮貌測試評量表」、「臺北市立圖書館電話測試實施方案」，其中電話禮貌測試項目如下表所示，電話禮貌測試由總館研考人員於平日隨時抽查(註22)：

表3 臺北市立圖書館八 九年不定期電話測試一覽表

測 試 項 目	測 試 指 標	評 分	備 註
電話接聽情形 (10%)	電話鈴響在1-3聲答應	8-10分	
	電話鈴響在4-5聲答應	5-7分	
	電話鈴響在6-7聲答應	2-4分	
	電話鈴響在8聲答應	1分	
	連打3次電話無人接聽	0分	
	電話禮貌 (42%)	1. 報明單位	5分
2. 說您好/您早等禮貌詞		5分	
3. 無法回答時能委婉告知或另請他人答覆		6分	
4. 道再見或不客氣等結束語		6分	
5. 態度謙和、熱誠、有禮		20分	
服務品質 (48%)	1. 回答內容正確程度	12分	
	2. 解答詳細程度	12分	
	3. 對答具體程度	12分	
	4. 耐心回答問題程度	12分	

5. 內部稽核

北市圖每年三月及九月組成內部稽核小組，共分為10個小組分別赴各單位進行稽核，稽核組長由秘書擔任，各分組組長由指派主管擔任，各小組組長經稽核訓練後，實地至各單位展開稽核，並以矯正通知單記載不符合事項，要求立即改善，並於管理審查會議中，提出檢討，對普遍性問題，謀求因應及解決之道。茲(註23)將稽核項目列表如下。

表4 臺北市立圖書館各項標準化作業程序內部稽核一覽表

業務性質	標準化作業程序名稱	稽核項目	備註
採編組	圖書資料徵集程序	八	
	圖書資料採購程序	四	
	圖書資料驗收程序	七	
	圖書資料分類編目程序	八	
	贈書處理程序	五	
	連續性出版品處理程序	八	
閱覽組	新進圖書資料上架點收管理程序	七	
	讀者辦證作業程序	五	
	圖書資料借閱管理程序	六	
	圖書資料典藏管理程序	七	
	館藏特色資料管理程序	三	
	閱覽環境管理程序	五	
參考諮詢組	參考問題處理程序	六	
	光碟/線上資料庫使用管理程序	六	
	縮影資料使用管理程序	六	
	館際合作處理程序	七	
	留學諮詢輔導作業程序	七	
推廣組	出版品編印管理程序	五	
	場地使用管理程序	七	
	推廣活動辦理程序	五	
	志願服務人員管理程序	七	
視聽室	視聽資料流通管理程序	五	
	視聽器材使用管理程序	六	
	視聽節目播放管理程序	七	
資訊室	電腦軟硬體採購程序	五	
	電腦系統維護程序	五	
	軟體開發管理程序	六	
	電子資訊安全管理程序		
	品質文件上網公告作業程序	五	
秘書室	採購管理程序	七	
	圖書資料報銷報廢處理程序	九	
	財物管理程序	五	
	文書管理程序	一	
	檔案管理程序	五	
	車輛管理程序	五	
	教育訓練管理程序	七	
	讀者陳情暨輿論反映處理程序	六	
	業務考核管理程序	六	
	矯正與預防措施處理程序	七	
	讀者滿意度衡量程序	七	
	內部品質稽核程序	七	
	分館規劃設置程序	五	
	主管會議運作程序	七	

	業務連繫委員會運作程序	四	
	管理審查程序	七	
	資料分析應用程序	六	
	持續改善作業程序	六	
	品質紀錄管制程序	七	
	文件與資料管制程序		
人事室	館員在職進修管理程序	五	
	員工考核處理程序	六	
	人力資源分配程序	五	

各稽核小組進行內部稽核時，將實際稽核情形分別填寫「臺北市立圖書館內部稽核查檢表」，內稽作業全部結束後，由稽核組長召集各分組組長，根據全部彙整資料加以檢討，由內部稽核組長製作內部稽核報告，分別列出各單位受稽項目及不符合項目，並說明各單位不符合的原因，以為改進之依據，請參考表5、表6。(註24)

表5 臺北市立圖書館內部稽核查檢表

受稽單位	文件名稱			文件編號	稽核日期	頁次
	參考問題處理程序			P參-001		1 / 1
稽核項目內容	判			稽核事項說明	矯正通知單編號	
	定	OK	NG			N/A
1. 參考諮詢依「參考問題處理程序」填寫參考諮詢記錄表(事實型、主題型、研究型之問題需填寫)。(各閱覽單位)						
2. 館員瞭解指引型問題與非指引型問題之界定，以利填寫「紀錄表」。(各閱覽單位)						
3. 參考諮詢依參考問題處理程序填寫「解答者」及明確填寫「資料來源」。(各閱覽單位)						
4. 館員瞭解不列入諮詢服務之範圍。(各閱覽單位)						
5. 對於有價值或經常詢問之問題，館員依規定鍵入「線上參考問題選粹資料庫」以提供查詢參考。(諮詢組)						
分館或總館無法解答之問						

, 館員瞭解處理方式 (5.4.2) (各閱覽單位)。						
受稽主管：				稽核人員：		

表6 臺北市立圖書館內部稽核報告書

稽核原因： 例行性稽核 特殊性稽核						編號：90A		
稽核日期：自90年3月19日至90年3月23日						總頁數：1/10		
內部稽核細部計畫：請參考附件一。								
稽核結果：請參考附件檢查表。								
受稽核單位	稽核項數	不符合項數	受稽核單位	稽核項數	不符合項數	受稽核單位	稽核項數	不符合項數
松山	94	5	人事室	38	6	文山	84	4
民生	122	2	中山	59	7	力行	107	7
三民	117	8	長安	80	4	安康 (民)	94	3
中崙	83	3	大直	108	8	萬芳 (民)	57	6
啟明	54	2	王貴英	108	9	南港	97	10
永春	113	6	城中	94	16	龍華 (民)	90	5
新興 (民)	93	3	延平	58	7	內湖	106	3
道藩	103	2	大同	79	7	東湖	112	2
大安	95	6	建成	70	7	西湖	111	6
延吉 (民)	73	0	蘭州 (民)	59	3	天母	105	2
成功 (民)	59	4	龍山	75	5	士林	106	8
龍安 (民)	81	1	東園	100	6	蘭雅 (民)	83	4
採編組	34	5	西園	92	5	稻香	109	2
閱覽組	46	3	萬華	121	3	清江	102	4
諮詢組	72	9	柳鄉 (民)	62	6	吉利	98	1
推廣組	34	8	景美	102	8	永明 (民)	72	3
秘書室	124	6	木柵	102	7	管理代表		0
視聽室	83	5	永建	100	3			
資訊室	38	3	萬興	111	3			
總計：稽核總項數： 4,669 不符合總項數： 271 不符合率： 5.084 %								
壹、稽核範圍及目的								

為確保本館各項讀者服務品質，因而檢驗各單位業務是否能有效且適切當運用，以發現問題並防止異常現象，依本館品質手冊第一節條款及 P秘-012內部品質稽核程序辦理。

本次稽核範圍涵蓋凡本館所提供之各項讀者服務，換言之，本館依 ISO9002 (1994年版) 所制定品質手冊、相關程序書、指導書及表單等所規範項目皆為稽核範圍之列。

接受稽核單位除會計室、政風室、林語堂先生紀念圖書館、錢穆先生紀念館及北投分館外，本館總館各組室、分館暨民眾閱覽室均列入受稽單位。

貳、稽核計畫：參見附件一

參、稽核參考文件：

本館依據 ISO9002 (1994年版) 所制定之品質手冊、程序書、指導說明書等相關文件。

肆、稽核結果

一、不符合事項

本次稽核共計稽核55個單位，稽核4,669項次，不符合者共計271項，不符合率為 5.084%。主要不符合者為：

(一) 品質紀錄建立不完整

1. 採編業務

未依規定填製「受贈圖書資料紀錄表」或填製內容不完整(城中、王貫英、啟明、成功、大安等5項)。

未依規定列印「新進圖書非本館圖書清單」等報表(諮詢組、蘭州等2項)

未依規定填製「期刊逾期紀錄清單」或填製內容不完整(中山、建成、閱覽組等3項)

未依規定填製「公報逾期紀錄清單」或填製內容不完整(城中、柳鄉等2項)

未依規定填製「報紙寄送登記表」或填製內容不完整(南港、永春、中崙、啟明、龍山、文山、萬芳等7項)

受贈圖書之公文未經主管核章(城中、成功等2項)

未依規定填製「自動化系統工作人員帳號及權限紀錄表」以取得擬購權限(蘭雅等1項)

2. 閱覽業務

(1) 長期逾期圖書催缺未記錄催缺時間(文山等1項)

(2) 未依規定填製圖書資料報銷報廢統計表或填製內容不完整(閱覽組等1項)

3. 諮詢業務

...

...

館長	副館長(管理代表)	秘書	稽核小組組長

(四) 領導工具

領導的廣泛定義為根據事先決定的計畫來著手行動的過程。(註25)領導在古典及行為管理理論均占一重要部分，它可被定義為用來刺激和激勵部屬達成指定工作的方法。(註26)管理者的領導風格對良好組織氣候的營造、同仁對組織的向心力、組織業務推動及組織目標的達成，影響很大，北市圖在領導工具的運用上，其作法如下：

1. 決策參與

- (1) 主管會報：兩週一次，由總館各組室主館及各區分館主任代表一位輪流出席，參與決策之訂定。
- (2) 館務會議：兩個月一次，由總館各組室主館及全部分館主任參加。
- (3) 業務連繫委員會：為促進橫向聯繫及意見充分交流，共計成立八個業務聯繫委員會，分別為館藏發展委員會、技術服務委員會、讀者服務委員會、推廣活動委員會、資訊暨視聽服務委員會、人力資源委員會、分館興建規劃暨新建工程委員會、為民服務考核委員會，每一個委員會由相關業務主管及各區分館主任或館員二人組成，平日有關各種服務措施的規劃、資源的分配、制度的檢討，都由各有關業務聯繫委員會先行討論，再將意見提送主管會報及館務會議。

2. 溝通管道

- (1) 內部資訊暢通：透過E-mail、電子布告欄、各種會議記錄的傳閱及召開說明會等方式，讓同仁對各項政策、措施及規定充分瞭解，增進同仁的共識，並於民眾質疑相關規定時，充分說明。
- (2) 館長與同仁有約：每年六月及 二月各辦理一次，由各單位推派非主管同仁參加，提出對本館各種政策、措施、制度的意見及建言，除可了解基層同仁的心聲，並增加參與感。
- (3) 館長電子信箱：同仁及讀者可利用館長個人電子信箱，反映問題及提供建言。
- (4) 座談會：北市圖委託公訓中心辦理的教育訓練班，每期皆安排一場由館長主持的座談會，聽取同仁對研習主題相關服務措施的意見。

3. 任務編組

- (1) 建立區域合作關係：北市圖將四 個分館及 一個民眾閱覽室按地理位置劃分為東西南北四個區，每個區各設置一個區館(東區區館為三民分館，西區區館為萬華分館，南區區館為文山分館，北區區館為天母分館)，區館有較多的館藏及設備資源，如四區的區館都各設立了「學習e樂園」及「成人教育資源中心」，並以區館為中心，負責協調及聯繫該區分館，共同商討活動辦理及重要政策議題。
- (2) 組成專案小組：依業務需要，組成各種臨時任務小組，如ISO推動小組、內部稽核小組、綠色環保小組、好書大家讀工作小組等，以利業務的研發及推動。

4. 非正式會議

- (1) 區域圖書館合作會議：各區先就各項制度的訂定及重要議題進行討論，凝聚共識，再在館務會議、主管會報及業務聯繫委員會中提出，並共同規劃推廣活動，集思廣益，結合有

限資源，彼此支援，擴大辦理效果。

(2) 組(室)、分館會議：各組室及分館每月定期召開會議，檢討各單位業務，並進行政策宣導，會議紀錄送館長核閱。

5. 訓練與發展

訓練是一種短期的教育過程，它是利用系統化及有組織的程序，讓非管理性員工針對某一明確的學習目標來學習有關的技術、知識及技能。而發展則是一種長期的教育過程，同樣是利用系統化及有組織的程序，讓管理人員基於一般性的目的來取得有關概念性與理論性的知識。(註27)

工作的再設計所帶來的是對員工專業知識、技能有更高的需求。透過各種溝通技巧鼓勵員工朝組織品質目標努力，但是若未同時給予所需的能力，則全面品質管理的實行將困難重重。因此，除了使員工瞭解組織的使命及品質目標外，同時亦必須鼓勵員工發展執行品質改善活動所需的技術及能力。(註28)

人員是唯一能使品質改良的資源，持續的品質改善是由對人員的教育訓練得來的，訓練應強調建立品質技術。品質教育的目的為：1. 導正員工對於工作品質的態度，2. 增進員工品管知識與技能，3. 增加員工對組織內部訊息之瞭解與共識，4. 提供員工自我發展的機會。(註29) 北市圖在員工教育訓練及專業成長方面的作法如下：

(1) 辦理各種講習及訓練

- A. 委託辦理：北市圖配合及委託臺北市政府公務人員訓練中心、教師研習中心舉辦訓練班，共計132期，有263人參訓，課程內容包括專業知能、服務行銷、管理、法律、電腦、創意思考等類別研習課程。
- B. 自行辦理：北市圖自行辦理的訓練班共計54期，參訓人數總計1,754人，課程內容包括讀者服務、技術服務、資訊服務、一般行政與綜合業務、ISO教育訓練等類別研習課程。
- C. 參加專業學術機構研習：派員參加其他圖書館主管機關、圖書館、學術單位及專業學會組織訓練，共14期，參訓人數總計44人。(註30)

(2) 圖書館學期刊文獻新知選粹服務

由總館研輔室輔導員定期過濾專業期刊，選擇適合同仁閱讀的圖書館、資訊、管理方面的專業文獻，印送各組室及分館，供同仁傳閱，俾使同仁掌握專業發展驅勢及時代的脈動，充實新知技能。

(3) 館員分區專業文獻讀書會

東西南北四區分館各自組織了一個館員專業文獻讀書會，自由參加，由會員自行選擇閱讀書單，定期聚會討論，透過文獻閱讀和心得分享，彼此交換意見，並記錄討論意見，偶爾亦安排參訪閱讀主題相關的機構及景點。

(4) 訂定發展日

雖然本館各種講習及教育訓練經常辦理，但為了凸顯館員專業成長的重要性，特訂定每年九月的閉館日為「館員發展日」，舉辦較為特殊的教育訓練及成長課程和活動。

6. 驅動力

對部屬的激勵是影響領導成效的一個重要因素，管理者可經由激勵措施來使部屬滿足其需求，而透過需求滿足則可引導部屬完成組織所欲之行為。(註31)激勵的方式有陞遷、獎金、公開表揚等，北市圖的作法如下：

- (1) 訂定「臺北市立圖書館員工激勵辦法」、「臺北市立圖書館模範公務人員選拔實施計畫」、「臺北市立圖書館優秀工友選拔實施計畫」、「臺北市立圖書館模範員工選拔標準」，每年除了由各分館推薦及票選表現優良的模範公務人員、模範職工同仁外，並於每年服務禮貌月期間，由讀者票選櫃臺服務禮貌優良的同仁，請市長公開頒獎表揚。(註32)

為民服務考核卓越獎、進步獎

北市圖依據年度加強服務品質暨業務考核結果，名列前五名的分館，頒給卓越獎，另外，考核成績較前年有大幅進步者，頒給進步獎。

7. 外部顧問

外部顧問的引進，使得北市圖的年輕團隊經由學養俱佳的專家指導，有更前瞻性、專業性的服務品質。為使館務的發展及運作能更為順暢，特成立「圖書館發展顧問委員會」，聘請圖書、資訊、社教、工程、管理相關領域之專家學者擔任諮詢顧問，定期召開會議，除向諮詢顧問報告本館的業務外，並就特定專題，請顧問提供意見。另外，部分特定業務，如「好書大家讀活動」由兒童文學之學術、出版、媒體及家長代表組成諮詢委員會提供意見、「讀者品質管理系統」之國際標準認證作業由科見管理顧問公司進行輔導、「藝想天開兒童暑期閱讀活動」邀請國小特殊才藝教師就閱讀手冊編印提供意見、「石牌、北投綠色環保分館建築」的規劃，邀請美國奧勒崗永續發展基金會專家三人及國內專家學者擔任諮詢顧問，提供綠色建築規劃概念及規範之建議等等。

伍、結論

企業界採行的品質管理制度及績效管理方法很多，其中有本土發展的，有日本專家倡導的，亦有源自歐美的，何者較適於我國政府機關採行，見仁見智，端視管理者的意願、喜好、機關業務性質、組織體系、人力資源而定，而公共圖書館則與其所處社會環境、經濟條件、科技發展、文化水準、民眾教育程度及政府體制息息相關，不同國家公共圖書館所採用的管理模式各具特色，尤其，圖書館自身的組織體系及規模，所擁有的人員、經費與硬體資源條件，對管理模式的採用有很大的影響。北市圖近年來嘗試引進企業品質管理的制度，希望能提升各項作業及服務

之品質，提高內部顧客及外部顧客的滿意度，使業務順利推展。

北市圖在系統龐大，人力不足，流動率高的諸多限制條件下，仍有優異的成績，實為建立品質管理系統、實施績效考核制度，及重視教育訓練、內部溝通、組織參與，並採行專案任務編組及聘請外部顧問，所獲致的成效。有些制度的推行，由於尚無其他圖書館有同樣的經驗，而企業界的經驗及作法，亦無法全盤或直接移植，如ISO品質管理系統的建立，因此，摸索的時間較長，不過，其過程中遭遇的問題及解決的方法，都屬難得經驗，值得其他圖書館參考。

在臺灣地區，北市圖雖屬較為完善的公共圖書館，惟相較於歐美日先進國內，在管理工作上，仍有很大的改善空間，值得借鏡歐美日先進圖書館的作法，例如，北市圖缺乏中長程計畫及策略規畫(Strategic Plan)，以美國公共圖書館的作法，管理制度完善的圖書館，如芝加哥公共圖書館、舊金山公共圖書館、聖荷西公共圖書館、巴爾的摩公共圖書館皆分年訂定中長程計畫，在規劃階段，建立圖書館的願景，讓所有館員及社會大眾明瞭圖書館功能及存在的價值，並訂定發展目標，進一步根據目標，決定策略及每年的實施計畫和行動及實施期程，定期檢視實施成效。這類策略規劃通常三年或五年一期，下一階段開始前，先就前一階段實施成效加以評估，並檢視圖書館目前所處社區環境、人口結構、顧客需求及圖書館自身擁有之條件及限制，再展開各項規劃工作；而赫爾辛基市立圖書館強調成本會計觀念，針對任務及目標，擬定具體執行策略及評量指標，尤其，員工績效獎金制度完善，具相當大的激勵作用，其他如結果管理產品評鑑，都是北市圖所未具備的特點。如何吸取先進國家在管理制度方面的作為，促使圖書館專業服務的品質更為提昇，是北市圖應重視的課題。另外，企業界採用的全面品質管理，在美國也有部分公共圖書館採用，如何引進北市圖系統，亦是值得研究的課題。

附註

- 註 1 張寶光、傅鍾仁著，「一致性品質動因之實證研究」在義守大學編，1999邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民88年），頁1-39。
- 註 2 唐亞屏、王銘宗、王淑娟著，「服務業品質管理對服務績效影響之研究—以物流產業為例」在義守大學編，1999邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民88年），頁4-9。
- 註 3 同前註。
- 註 4 「臺北市立圖書館業務現況及發展願景」臺北市政府教育局社教機構市政論壇—社會教育機構如何因應都市國際化發展調整經營方向提高競爭力會議手冊(臺北市立圖書館，民90年8月31日)，頁45。
- 註5 同前註。
- 註6 同註4，頁44。
- 註7 郭崑謨、張東雄編著，管理學原理(臺北市：中央圖書，民74年)，頁85。
- 註8 臺北市立圖書館編印，「臺北市立圖書館為民服務白皮書」，民89年11月。
- 註9 臺北市立圖書館編印，「資訊的領航員—為民服務白皮書」，民86月，頁1。

- 註10 臺北市立圖書館編印，「2000年度提昇服務品質績效報告」，民90年3月，頁47-48。
- 註11 同註8。
- 註12 林清河、譚伯群、施坤壽著，「公司願景、管理風格對品質管理之影響—臺灣製造業實證研究」在義守大學編，1999邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民88），頁1-5。
- 註13 吳永智等著，「ISO 9000之推行對組織文化影響之實證研究」在義守大學編，1999邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民88年），頁10-39。
- 註14 陳麗君，「品質管理系統運用於讀者服務品質之提昇—臺北市立圖書館的經驗」，（民90年6月）（未刊稿）。
- 註15 江瑞清，「如何實施績效管理」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料（臺北市政府公務人員訓練中心，民90年6月14日），頁25。
- 註16 孫本初，「績效管理的意涵及其未來發展趨勢」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料（臺北市政府公務人員訓練中心，民90年6月14日），頁16-17。
- 註17 邱昌泰，「破除績效管理的幾項迷思」，績效管理與組織競爭力研討會參考資料（臺北市政府公務人員訓練中心，民90年6月14日），頁41。
- 註18 同註15。
- 註19 「臺北市立圖書館八九年為民服務暨年終業務考核委員會會議紀錄」，民89年11月8日、「臺北市立圖書館八九年為民服務暨年終業務考核獎懲作業規定」。
- 註20 臺北市立圖書館提昇服務形象規範編輯委員會編，臺北市立圖書館提昇服務形象規範（臺北市：臺北市立圖書館，民85年），前言、頁70。
- 註21 同前註。
- 註22 「臺北市立圖書館電話禮貌測試考評計畫」（臺北市立圖書館，民89年6月）。
- 註23 「臺北市立圖書館九一年度服務品質內部稽核計畫」（臺北市立圖書館，民90年6月）。
- 註24 「臺北市立圖書館內部稽核查檢表」53種（臺北市立圖書館，民90年3月）及「臺北市立圖書館第一次內部稽核報告」10頁（臺北市立圖書館，民90年5月）。
- 註25 同註7，頁285。
- 註26 同註7，頁286。
- 註27 同註7，頁261-262。
- 註28 陳榮德、趙必孝著，「全面品質導向人力資源管理—工作團隊與員工賦權」在義守大學編，1999邁向二十一世紀品質管理技術應用研討會論文集（高雄縣大樹鄉：義守大學，民88年），頁8-16。
- 註29 同前註。
- 註30 同註9，頁15。
- 註31 同註7，頁305。

註32 同註9，頁18。