編號：

臺北市政府 99 年度自行研究報告

臺北市立圖書館
策略計畫管理制度之評估研究

研究機關：臺北市立圖書館

完成時間：99 年 11 月 30 日

臺北市政府99年度自行研究報告

臺北市立圖書館
策略計畫管理制度之評估研究

姓　　名：洪世昌、王莒茵、陳巧倫
賴郁秀、游惠婷

服務機關：臺北市立圖書館

臺北市政府 99 年度自行研究報告提要表

填表人：王莒茵　　電話：27552823 轉 2412

填表日期：99.11.30

研究項目	臺北市立圖書館策略計畫管理制度之評估研究		
研究單位及人員	臺北市立圖書館 洪世昌、王莒茵、陳巧倫 賴郁秀、游惠婷	研究期間	99 年 4 月至 99 年 11 月

報告內容摘要	建議事項	建議參採機關
本研究旨在探討臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）策略管理之內涵及北市圖主管對該館策略管理之看法。 研究結果發現，北市圖多半已落實執行「2005-2010 年策略計畫」，惟部分行動方案囿於經費、人力及讀者需求性不高等因素，致未予執行或不易推行。 問卷調查結果顯示，多數北市圖主管認同參與策略規劃之人員應包含館內、外人員；制訂策略時應參考標竿學習對象及年度讀者滿意度調查結果；認同明確化、具體化行動方案之內涵；肯定該館主管已具備執行策略計畫之條件；同意該館視評估結果適當修正行動方案並認同該館能依據評估結果立即修正或改善。 惟有關對於同仁是否認同策略與重視策略計畫、執行策略時得到激勵、北市圖已塑造出有利於變革之組織文化及現行策略計畫管考方式等之看法，北市圖主管意見分歧，未達共識。	一、宜邀請主管機關參與策略規劃。 二、宜分析標竿學習對象及瞭解讀者看法，作為策略規劃之參考。 三、宜考量人力、經費及讀者需求性，制訂行動方案。 四、宜具體化行動方案之內涵。	臺北市立圖書館及未來採用策略管理之公共圖書館

目　次

第一章 緒論 1
第一節 研究動機 1
第二節 研究目的 3
第三節 研究範圍與限制 3
第四節 名詞解釋 3
第二章 文獻探討 5
第一節 非營利組織之環境檢視與管理 5
第二節 策略管理之內涵 8
第三節 美國公共圖書館之策略管理 18
第四節 臺北市立圖書館之策略管理 29
第三章 研究設計與實施 37
第一節 研究架構 37
第二節 研究方法 37
第三節 資料處理 38
第四章 研究結果分析與討論 39
第一節 北市圖主管基本資料 39
第二節 北市圖主管對該館策略規劃之看法 42
第三節 北市圖主管對該館策略執行之看法 46
第四節 北市圖主管對該館策略評估之看法 52
第五章 結論與建議 57
第一節 結論 57
第二節 建議 61
第三節 進一步研究之建議 62
參考書目 63
附錄一：臺北市立圖書館「2005-2010 年策略計畫」執行情形分析表 67
附錄二：「臺北市立圖書館策略計畫管理制度之評估研究」問卷 109

圖表目次

圖 2-1 非營利產業六種勢力分析圖.....7
圖 2-2 策略管理步驟.....13
圖 2-3 策略管理程序.....18
圖 4-1 北市圖主管性別與年齡分析圖.....39
圖 4-2 北市圖主管學歷分析圖.....40
圖 4-3 在北市圖服務與擔任主管職務之年資分析圖.....41
圖 4-4 參與制定「臺北市立圖書館 2005-2010 年策略計畫」比例分析圖.....41
圖 4-5 參與策略規劃之人員類型分析圖（複選）.....42
表 1-1 考量內、外部環境變化及讀者需求性，未予推動執行者.....31
表 1-2 囿於經費、人力，不易推行者.....32
表 1-3 與市府發展政策不符，未予執行者.....33
表 1-4 視內、外部現況，彈性調整辦理時程者.....34
表 4-1 北市圖主管對該館策略規劃階段所需參考之資源看法分析表.....43
表 4-2 北市圖主管對行動方案之內涵與指標之看法分析表.....43
表 4-3 北市圖主管對行動方案之內涵與指標看法差異分析表.....44
表 4-4 北市圖主管對「北市圖 2005-2010 年策略計畫」之看法分析表.....45
表 4-5 北市圖主管對該館同仁對策略計畫之看法分析表.....46
表 4-6 北市圖主管對組織文化、組織結構與策略執行之看法分析表.....46
表 4-7 北市圖主管對組織文化、組織結構與策略執行之看法差異分析表.....47
表 4-8 北市圖主管對該館策略執行獲利害關係人認同之看法分析表.....48
表 4-9 北市圖主管對該館策略執行與經費使用之看法分析表.....49
表 4-10 北市圖主管對該館主管執行策略計畫時已具備之條件看法分析表.....49
表 4-11 北市圖主管對該館執行策略時遭遇之困難看法分析表.....50
表 4-12 北市圖主管對策略執行成效作為獎賞依據之看法分析表.....52
表 4-13 北市圖主管對該館現行策略計畫管考方式之看法.....53
表 4-14 北市圖主管對該館評估結果後續因應方式之看法分析表.....54
表 4-15 北市圖主管對策略計畫評估結果後續因應方式看法差異分析表.....54
表 4-16 北市圖主管對透過讀者滿意度瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法分析表.....55

第一章 緒論

第一節 研究動機

對企業組織而言，為促進自身之營運績效及創造最大利潤，往往需藉由一定準則及方向之計畫引導組織遵循與發展；而具有規劃良好之指導方針將協助組織持續成長與創新，進而達到事半功倍之效果。因此，如何制訂一套適合組織環境並可因應外在環境需求之明確計畫目標實屬重要，為達此目的，「策略管理」之運用已成為企業提升經營管理效率之重要措施。

策略管理是指策略制定、策略執行及策略評估之過程，藉由一連串之決策與行動，選擇策略、發展能力及詮釋環境，以集中組織努力達成既定之目標。易言之，其過程係管理者決定目標、進行策略選擇及執行、評估與控制，強調瞭解組織本身之強處與弱點，操控及評估環境之機會與威脅，進而掌握機會、避免威脅；根據環境分析結果及組織現有能量與資源，擬定可行方針，並進行策略管制與評估，此為持續性與循環之流程（謝聖賢，民 98）。

策略管理之管理型態係以策略為核心，除了具備傳統管理所重視之規劃、組織、領導及控制等過程與功能外，更重視因應環境預作處理；此不僅可以協助組織未來發展，更可促使組織達成目標（許文光，2004）。此亦為組織決定長期方向與營運績效之過程，最終目的乃為達成組織最高管理者所宣示之使命與願景（宋立志，2004）。簡言之，策略管理不僅於預測未來，更在於有能力執行並完成所預定之企業組織的遠景（盧秀菊，2005）。

企業組織利用策略管理來因應變化快速之內、外在環境並創造經營績效，以求取最大利益之情形已非常普遍，而圖書館雖非屬於營利機構，但其以服務使用者為最終使命及講求服務績效，因此圖書館可借鏡企業之策

略管理方法，將之落實於圖書館，而此對於圖書館之意義如下：（雷永立，2005）

一、 策略管理能夠使圖書館管理者密切關注外部環境之變化，及時抓住圖書館發展之機遇，同時因應可能對圖書館構成之威脅。

二、 策略管理有利於圖書館優化配置內部資源。

三、 策略管理對圖書館各部門之高效運作發揮導向作用，有利於發揮組織之協同作用。

四、 策略管理可以對圖書館員工產生激勵作用。

儘管目前國內圖書館應用策略管理之情形未臻普遍，反觀國外，應用策略規劃已有相當成果，且國外研究指出，許多圖書館主管認為發展策略規畫是必要的，可藉此瞭解圖書館、重新定義其發展方針及實行之優先次序，並進一步考量使用者及社會整體對圖書館之需求與期盼（Kostagiols, Banou, & Laskari 2009）。由此可知，實施策略規劃並予以妥善執行與監控對圖書館而言，有其重要價值。

國內目前實施策略管理之公共圖書館僅臺北市立圖書館，該館訂定「2005-2010 年策略計畫」。由於現今科技發展日新月異、外在環境變化快速，圖書館為因應持續變動之內、外在環境，提供最適當之服務，應隨時調整其策略計畫內容及監督與控制其策略，以因應時空環境之變化。本研究即探討臺北市立圖書館之策略管理，檢視該館策略管理之內涵及探究臺北市立圖書館主管對該管策略管理之看法與意見，並進而根據研究結果提出建議供該館改善策略管理及未來實施策略管理之公共圖書館參考。

第二節 研究目的

一、 瞭解臺北市立圖書館策略管理之內涵。

二、 探析臺北市立圖書館主管對該館策略規劃之看法。

三、 探討臺北市立圖書館主管對該館策略執行之意見

四、 探究臺北市立圖書館主管對該館策略評估之看法

第三節 研究範圍與限制

一、 本研究之參考文獻以中、英文為限。

二、 研究對象以臺北市立圖書館主管為限。

第四節 名詞解釋

策略管理：係組織決定長期方針與營運績效之過程（許士軍，2003），藉由維持與創造組織目標、環境與資源三者之配合，以發展策略之管理程序，過程包含策略規劃、策略執行、策略控制三個階段。（林建煌，2008）。

第二章 文獻探討

本研究首先探究非營利組織之環境與管理，其次探討策略管理之內涵，繼之介紹美國公共圖書館之策略管理，最後則分析臺北市立圖書館之策略管理。

第一節 非營利組織之環境檢視與管理

一、 非營利組織之發展

近年來有關「非營利組織」之研究與專書早已在國內外掀起話題與討論。自 1990 年起，即有許多學者探討非營利組織在管理學中的各種面向。國外的學者有 Anheier、DiMaggio 及管理學大師 Drucker，國內的學者諸如司徒賢達、顧忠華及江明修等，對於非營利機構的各種管理層面皆有不同之見解及想法。

Peter Drucker 在 1994 年所著的《非營利機構的經營之道》一書中更認為，非營利組織在制定策略和董事會績效方面，已經逐漸取代營利性組織而成為管理實務的領導者；某些大企業做不到的事，非營利機構卻能完成。因為在激勵與確保知識勞動者生產力方面，非營利組織足以作為企業效法之對象（Drucker 著，余佩珊譯，1996）。

非營利組織與營利組織最大的不同點在於其設立之目的及功能。大多數合法設立的非營利機構均強調「公共」的使命和「公益」的功能（顧忠華，2003）。非營利機構所獲得的資源或收益，其最終的屬性並不是為了要作利益性的分配，而是以社會大眾為對象，追求各式各樣的理想與價值，進而提升社會的品質。故所有的非營利組織皆有三項主要的經營原則，亦即人文性（Humanity）、效能性（Effectiveness）及效率性（Efficiency）。（臺北市立圖書館，1998）

二、 非營利組織之經營

非營利機構通常並不重視管理，但實際上，它們卻十分需要企業化的管理觀念與方法。營利性組織重視管理，因為它們有生存的壓力，需要用量化的數字來評估其執行策略的成效。為了生存，它們不得不重視顧客，不斷創新，注重效率與制度。反觀非營利性組織，凝聚其的主要因素為理想；但是「理想」多是無法量化的抽象名詞，往往難以建立具體的績效指標，因此造成管理上的不易。（司徒達賢，1999）

福特基金會的董事長 Franklin Thomas 曾說（Oster，2001），人們常以為非營利組織的目標是抽象的、軟性，無法用精確數據加以測量，也無強大的競爭者，所以將非營利機構視為是只作表面工夫的組織。但事實上，這完全是無稽之談。很多企業家於接觸非營利組織領域方才發現，此經營領域是如此困難。

再者，非營利組織其實是有競爭者的，而且彼此間之競爭更日趨激烈。圖書館界因邁入後工業社會（Post-Industrial Society），面臨所謂的「資訊爆炸」（Information Explosion）、「出版汙染」（Publication Pollution）的情況。當許多資訊業者爭先恐後的搶食資訊服務這塊大餅時，圖書館更需突破外圍的強勢壓力，在高度變動的環境裡提升人員素質與組織績效以取代以往的運作模式（廖又生，1989）。當組織的物質資源、人力資源，甚至服務對象都被吸引至其他機構，此組織之營運便岌岌可危，同時也辜負當初創辦的美意。

為了要使非營利組織瞭解組織所處的環境，首先要做的是分析市場及影響非營利組織事業成功之重要因素。Sharon M.Oster 針對非營利組織之競爭性進行分析，提出以六種勢力（Forces）的圖形分析目前所在之市場，其架構如下：

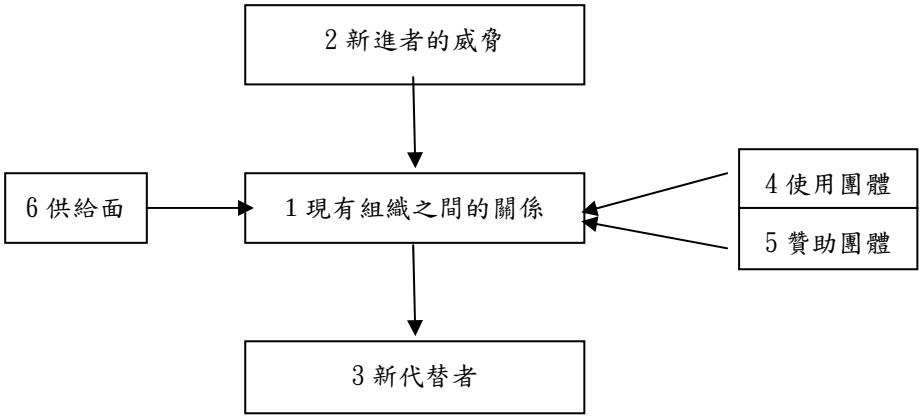

圖 2-1 非營利產業六種勢力分析圖
（Oster, 1995/孫碧霞等譯，2001）

（一）現有組織之間的關係

調查市場中有哪些其他組織及其特質。在營利性組織中，大致可針對產業參與者進行數目、大小及特質的結構分析。但是這樣的分析運用於非營利性組織市場中，便複雜許多。因為除了分析產業之類型與數量外，更重要的是瞭解組織之間的關係，例如博物館會經由巡迴展示分享部分收藏品、圖書館間亦透過館際合作分享彼此之資源。

（二）新進者的威脅

新進者的威脅主要是分析未來性，例如於此產業中有多少競爭者等著進入此市場？它們有什麼特質，而阻止它們進入此產業之阻力為何？組織可以藉由評估競爭者進入產業阻力之大小來預期市場之變化。如果阻力很大，對於組織之衝擊比較小，但是如果阻力小，則此產業市場可能會遭遇較大之影響。

（三）新代替者

所謂的新代替者指替代產品的競爭，意即替代者。替代者會降低組織吸引資源贊助者之能力。這個替代物品能夠提供給類似的人某些類似的能力，如網際網路使用普遍，使得圖書館使用者減少，而且依賴網際網路的客群越多，對圖書館的威脅就越大。

（四）使用團體

指顧客之需求。對於營利性團體或非營利性組織而言，顧客的需求皆很重要，因為組織所掌握的顧客數越是集中，此組織所掌握的控制力便會越大。

（五）贊助團體

在臺灣很多圖書館屬於公家機關，因此圖書館很有可能成為代替政府活動、提供服務之組織。

（六）供給面

供給者的權力來自於其競爭性。市場中有多少可替代的供給者？若供給者愈多，則單一供給者力量自然愈小；但假使市場是被單一供給者給壟斷，則該供給者在這產業中便擁有相當大的權力。以圖書館期刊供應商而言，若某些重要期刊只由單一廠商提供，那麼圖書館便只能接受該廠商所提出的交易內容。

透過非營利組織六種勢力分析圖可以瞭解非營利組織所面對的市場及競爭程度，並提供非營利組織合作的新方向與效果。目前非營利組織已發展出一些可以精進本身經營的手段與方法，如策略性規劃。透過策略性規劃，找出市場中可行的成功方案，以求非營利組織能在這個變化萬千的環境中得以永續發展。

第二節 策略管理之內涵

一、 策略管理的發展

策略管理自 1960 年代起迅速發展，普遍應用於企業界，公共行政學者與實務管理者一方面提倡公共服務的基本精神，另一方面不斷地從其他領域引進新的管理方法，試圖解決政府部門日益嚴峻的管理挑戰。策略管

理在此種思想背景下自公共組織開始展開，且快速地擴展至各級政府部門及非營利組織，成為 1990 年代中公共行政領域最熱門的新公共管理模式。

學者 Bozeman 與 Straussman（1990）曾指出政府部門必須進行策略管理，才能解決公部門中所發生的問題，提高公部門的效率。因此，策略管理不論是在企業界或公部門都已被認為是實踐機關組織未來願景的重要管理工具之一（林禮模，2003）。

二、 策略管理的定義

有關策略管理的定義，因不同學者依角度、觀點的不同，因此產生許多的定義解釋。許士軍等人（2003）認為策略管理係組織決定長期方針及營運績效的過程，使得各項計畫及策略得以審慎制定、執行、持續檢討及評估。

湯明哲（2003）認為策略管理係整個策略形成及執行之過程，包含策略的內涵及形成策略之過程。策略的內涵係指企業要採取之策略活動；策略決策則需經過組織的決策過程及分析過程；策略管理即為整個分析、形成、決定、執行之過程。

方至民（2000）指出，策略管理強調管理的程序與方法，策略管理活動的內容包括三大類：（一）策略分析：分為內部條件（含資源分析和績效分析）和外部環境分析（含產業結構、競爭者分析、通路與交易規範、市場區隔、成長機會和總體環境分析。（二）策略內容（決策與計劃）：依據內外分析結果（如 SWOT 分析），包括擬定策略遠景、短中長期佈局目標和經營範疇，以及建立策略（包括競爭優勢、經營模式、資源的利用與取得、策略性投資等）。（三）策略執行（即組織安排）：包括組織安排，其主要目的在支援策略的執行。

丘昌泰（2000）指出策略管理具有以下意義：（一）策略管理首要階段為策略的規劃或策略分析：策略管理活動之首要階段在於研擬有效之組織發展策略，分析的角度是內部與外部環境，前者如組織人員之素質與意志、組織財務支援狀況；後者如組織外部的市場、社會及政治環境等。（二）

策略管理的重心在於策略的選擇：經過可量化內外部因素後的組織策略可能不只一個，策略管理必須要設定可行標準，就對組織未來發展最有效益的替選策略進行選擇。（三）策略管理不可忽視策略的執行與追蹤：策略經過縝密思考比較後，選擇一個對組織未來發展最有力的方案，然後付諸執行，為了監督執行效果，必須要設置策略執行成效的追蹤機制，以瞭解規劃出來的策略是否有效？哪裡需要修正？

林建煌（2008）將策略管理區分為策略規劃、策略執行、策略控制三個階段。其認為策略管理是藉由維持和創造組織目標、環境與資源三者的配合，以發展出策略的一種管理程序。

（一） 策略規劃

在實施策略規劃之前，必須對組織成員施以訓練，以使其確實瞭解策略規劃之概念與過程。為達成此目的，可以從組織外雇用顧問、召集重要人員舉行研討會或講習，或透過自我研究、實驗、從其它公私部門借取資源、亦或綜合採取以上各種作為來達成。（許文光，2004）

根據組織之使命與目標，內部分析所界定之強勢與弱勢，以及外部分析所顯現之機會與威脅等三方面之資訊，產生各項替代方案，並進行評估與選擇適當之策略方案。策略規劃的最終結果是一套完整配套的策略計畫，通常策略完成後，組織還必須發展支持該策略方案的相關政策、程序及專案計畫，透過這些細部的計畫才能使策略落實執行。

策略規劃階段可成立規劃委員會，成員包含圖書館人員及使用者及當地顧問。策略規劃過程首先為制訂組織之使命、目的（Goals）與目標（Objectives），其中目標需為可評估之數據。接續進行 SWOT 分析；再者為辨識對圖書館服務具影響力之策略議題（Strategic Issues），包括經費、科技、館藏、人力、讀者及行銷。最後，根據策略議題制訂策略及執行策略（Johnson, 1994）。

圖書館進行內部環境檢視時，內部分析的因素包括人員、服務、系統、資源及現在的策略；外部環境分析的因素包括社會、經濟、技術、文化、

人口及政治。經內外部環境相關因素檢視後，進一步確認使用者需求，並了解非使用者的意見，俾能明確訂出圖書館的任務、目標、目的、策略（曾淑賢，2005）。

（二） 策略執行

成功的策略執行需有支援的力量、激勵及所有成員之努力；所以，使組織結構適配於策略，將績效與報酬連結到策略上，塑造出有利於變革之組織氣氛與文化，調整適宜的作業流程及妥善管理人力資源等，都是策略執行關注之課題。而關鍵之程序是：1、建立政策和年度目標，年度目標應具有可衡量性、量化、有挑戰性、一致性、可實現性以及優先順序等。2、分配資源：資源可概分為財務資源、物力資源、人力資源與技術資源四類，策略管理模式可使資源根據年度目標所設定的優先次序來分配，且應與實現組織目標之結果緊密連結（何卓飛，2009）。選定之策略應往下轉換成各種方案、政策、預算及其它長期短期計畫（吳新武，2000）。

在策略執行時所面臨的最大挑戰是策略與組織內其他相關因素的配適。策略管理人員必須考慮策略與其他 6 個 S 的配合是否恰當，這包括組織結構（Structure）、共享價值（Shared Value）、人才（Staff）、領導風格（Style）、技能（Skill）及體制（System）。

Denning 指出執行策略時可能遭遇之困難包括執行之時間較原先所預估之來得久、遭遇未預料到之困難、員工間之協調不夠有效、員工能力不足、低層員工之訓練與教育不足、無法控制之外部因素對執行策略產生不利之影響、部門主管之領導與指揮能力不足、主要的執行工作未詳細定義、監控執行之資訊系統不足。（Johnson, 1994）

（三） 策略控制

策略控制階段，組織應持續監控內部優勢與劣勢、外部機會與威脅，瞭解內外環境之變化對策略是否有影響。策略控制係衡量組織的績效，包括比較期望與實際結果之差距、調查實際行動偏離計畫之原因、評估個別績效、檢查進度是否符合目標之要求等，旨在衡量策略目標的達成程度，若達成預定的目標，代表整個策略管理程序的完成；若未達成目標，則需

採取進一步的修正行動。換言之，即與策略目標進行比較，再根據二者之差距進行目標、策略計畫及實際執行行動之修正與調整，修正行動可能需要改變組織結構、對未來組織之競爭地位重新定位、修正組織使命、建立新目標、策劃新政策、促使整個策略規劃重新進行或將資源重新配置，也可能僅源自策略執行上出現差錯，所以只需對於策略執行行動進行修正。簡言之，策略控制階段包括策略之評估與修正行動。（何卓飛，2009、林建煌，2008）

此外，組織應能容許批評、辯論及容忍失敗，讓學習成為一種文化與競爭優勢，並適時檢討目前之績效，讓員工得以將真實之績效表現與標準或目標相互比較；同時設計績效獎勵制度，明確顯示績效、報酬與策略之關聯性，形塑支持策略之文化（何卓飛，2009）。

三、 策略管理的程序

有關策略管理之過程與程序，茲說明 Stephen P. Robbins、Thompson 及林建煌等學者所提之概念與架構如下：

（一） Stephen P. Robbins

Robbins （1999）認為組織進行策略管理包含 9 個步驟（如圖 2），分別為界定組織目前的使命、目標與策略；分析環境；分析組織資源；界定機會與威脅；界定長處與弱點；對組織目標與使命評估；形成策略；執行策略；結果評估。架構說明如下：

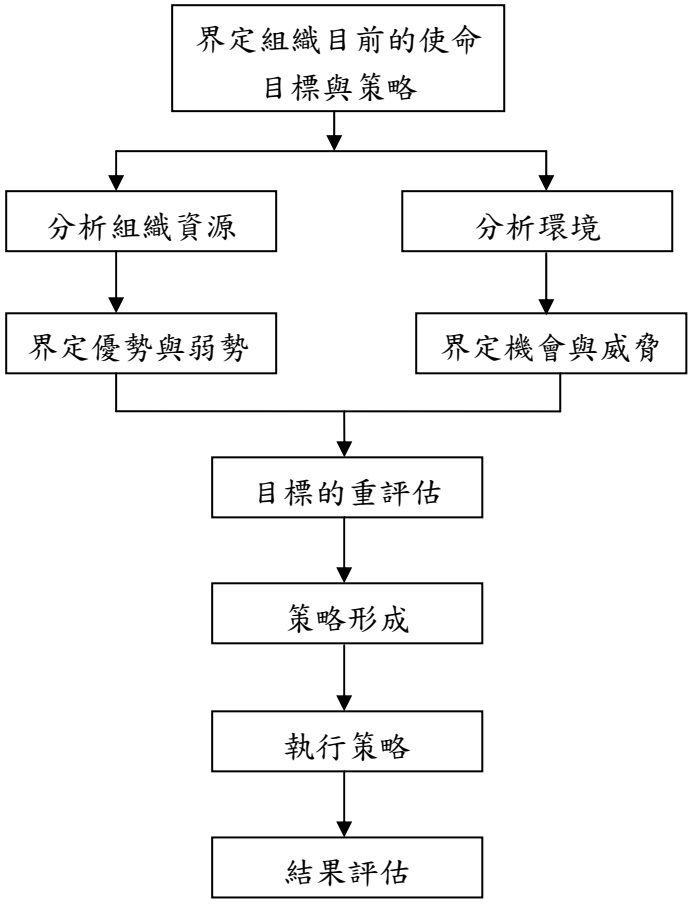

圖 2-2 策略管理步驟

資料來源：Robbins, S. P. & David A. De Cenzo. (1999). *現代管理學* (*Fundamentals of Management*，林建煌編譯)。臺北市：華泰。(原作 1998 年出版)

1、界定組織目前使命、目標、策略

不論是政府組織、公司行號有其使命或目標。組織可透過界定願景與核心目標激發員工、義工、贊助者、與決策領導高層對組織的熱忱，並幫助組織確認未來的發展方向，凝聚內部共識。

2、環境分析（外部環境）

環境分析以組織的外部環境為主，係策略管理程序中之關鍵部分。隨

時分析外在環境，諸如當前的競爭如何？政府政策、社會環境是否會影響組織發展或創造利基？簡言之，決策者是否能夠精確掌握環境之發展變化及其未來趨勢，是環境分析的重要關鍵。

3、分析組織資源（內部環境）

就企業本體所擁有的資源作為分析的對象，亦稱為對內部的檢視程序。譬如組織內部人才的專業、技能、才幹的程度？人力是否足夠並充分發揮？組織的財力狀況？這些皆可作為評估組織資源之重要指標。換言之，即為組織確實瞭解本身之規模、專業程度、組織力量，以及計畫本身是否能與組織做適宜的配合。

4、界定機會與威脅（OT 分析）

完成環境分析後，決策主管須評估組織可掌握之機會與威脅為何？機會與威脅分析係就環境變化或趨勢造成對組織的影響而做的分析。組織必須要運用自己本身的能力掌握外在機會，同時針對威脅的問題與層面加以控制與解除，以提升組織的實力。

5、界定優勢與弱勢（SW 分析）

結合上述各項分析，可清晰地導出組織之優勢與弱勢所在。利用組織本身長處，努力提升本身優勢作為競爭利器，同時將影響組織競爭力之要素改善，去除組織發展的絆腳石。

6、目標的重評估（SWOT 分析）

策略規劃中，最冗長且極具重要指標之工作即是對組織內部優勢及外在環境機會與威脅進行分析，稱為 SWOT（Strength、Weakness、Opportunity、Threat）分析。SWOT 分析是重要策略分析工具，是組織用以判斷情勢，借以研擬策略之用。經由 SWOT 分析及組織機會的界定，可使企業對使命或目標作重新的評估，以作為確定實際可行性的判斷，或目標計劃修正程度的依據。

7、 策略形成

策略形成後由形成方式可瞭解組織對策略之認知與運用的實際狀況，亦隱含組織對策略之重視度與實現力。

8、 執行策略

策略管理程序中策略執行是非常重要的一環。無論計劃目標設計規劃的過程多完美有效，若缺乏徹底執行，一切皆屬枉然。成功的策略執行需要有支援的力量、激勵及所有成員之努力。所以使組織結構適配於策略，將績效與報酬連結到策略上，塑造出有利於變革之組織氣氛與文化，調整適宜之作業流程及妥善管理人力資源等，皆為策略執行關注之課題。

9、 結果評估

策略管理程序中的最後一個步驟為結果評估，亦即對計劃目標作通盤的檢討，作為往後執行的參考依據。

（二） Thompson 與 Strickland

Thompson 與 Strickland 認為策略管理乃是管理過程之一，其主要過程內容為建立策略願景與組織使命、設定目標、編訂策略、執行與實施策略，以及評估績效與實施矯正措施，其架構內容分述如下（宋立志，2004）：

1、 制訂策略願景與組織使命

管理者在編訂策略前，須先考量與制訂組織的策略願景，亦即要先了解與確立組織營運的發展方向與重心，並制訂為滿足顧客一切要求之組織業務使命。

2、 設定目標

設定目標旨在將組織之策略願景與組織使命轉換為具體的營運目

標，從而使組織的運作有可以測量的標準。換言之，目標即是追蹤組織績效與進度的標尺。

3、 編訂策略

策略的編訂內容須規劃出組織業務展開的方式與途徑，且可作為明確經營方向與達到目標的指導。

4、 執行與實施策略

執行與實施策略時，管理者須同時考量其績效是否達到既定的目標。此項步驟實際包含所有管理要素，且必須從組織內各個層次著手。

5、 績效評估與實施矯正措施

管理者必須對各部門策略執行的成果予以考核，進而判斷其進展程度，同時密切關注外部市場環境與顧客需求之變化狀況，適時實施相對應的矯正措施，甚至調整組織的長期發展方向。因此，須不斷地對策略執行的績效進行評估，以及不斷地尋求新的途徑來改善策略執行的各個步驟。

（三） 林建煌

林建煌（2008）依據其策略管理所區分之策略規劃、執行與控制等階段（如圖 3），將策略管理的程序劃分為以下步驟：

1、 現狀評估

現況評估是自我診斷的一部分，包括了解組織目前的使命目標、所採用的策略、對於環境的重要假設，以及對於內部資源、核心競爭力的評估。

2、 使命與目標的調整

對於現存的目標與使命進行重新評估，並判定是否應該調整。

3、 進行 SWOT 分析

對組織未來的一段期間進行環境趨勢與組織內部狀態之評估，根據未來環境，界定可能發生之機會與威脅，同時進行內部資源評估，檢視組織之優點與缺點。

4、 落差界定

根據前面的評估，組織可發現目標落差（新期望目標與現有目標之差距）、環境落差（新出現之機會與威脅）及資源落差（新的優點與缺點），並根據這些落差思索策略上的意義。

5、 策略形成

根據 SWOT 分析的結果尋求可能的策略方案，並選擇適當的策略。

6、 策略執行

策略擬定後，必須將所擬定的策略實際付諸實施。這需要進行相互配適的組織變革，以配合要執行的策略任務。

7、 策略控制

最後，組織必須對於策略執行的結果進行評估、回饋並採取必要的修正行動，以確保目標與策略執行的結果相符。

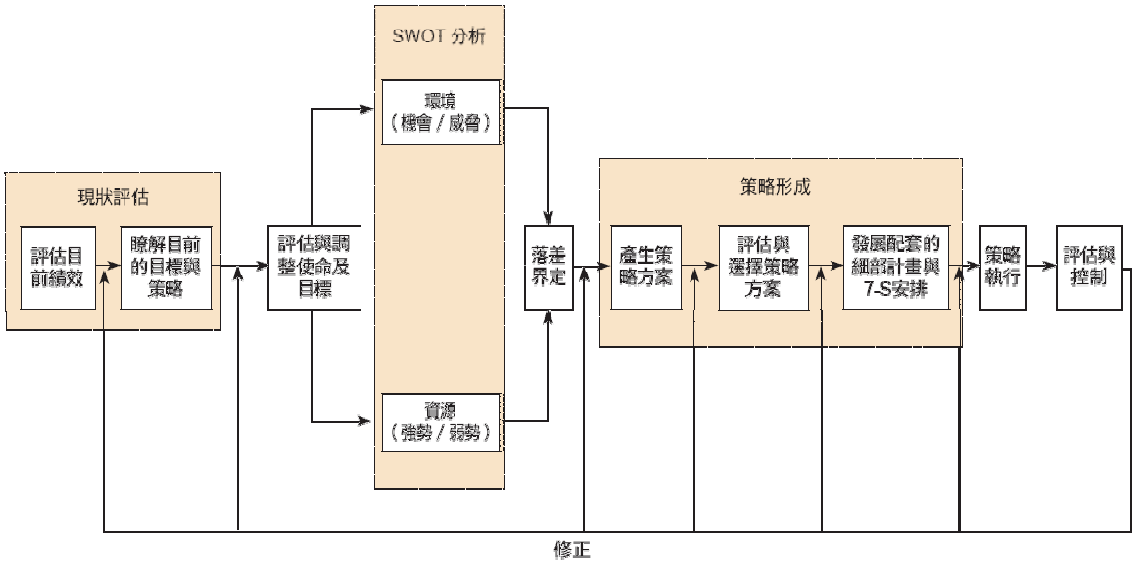

圖 2-3 策略管理程序

資料來源：林建煌（2008）。*策略管理*。臺北市：新陸書局。

本研究依上述文獻所談之策略管理的意義內涵概念，可將策略管理界定為策略規劃、策略執行及策略控制三大構面，之下則包含數個步驟。換言之，策略管理係以策略規劃為起點，同時重視策略執行和後續策略評估的系統化過程。

第三節 美國公共圖書館之策略管理

一、 加州（California）洛杉磯公共圖書館（Los Angeles Public Library）「2007-2010 策略規畫」（Los Angeles Public Library, n. d.）

該館使用美國公共圖書館協會（Public Library Association）編印之《New Planning for Results: A Streamlined Approach》所提供之規劃過程服務回應，發展該館之目的（Goals）、目標（Objectives）及行動（Activities）。

該館參與策略規劃之人員包括民眾、館員、圖書館委員會、圖書館之友、洛杉磯圖書館基金會、市長辦公室及洛杉磯市議會人員、合作機構。透過訪談關鍵利害關係人，包含洛杉磯公共圖書館委員會、洛杉磯圖書館基金會領導人及其他社區夥伴，討論該館之優勢、機會、目的、目標（Objectives）。此外，該館亦透過館員、顧客滿意度調查、社區會議、訪談等方式，確認該館之優勢與機會。

該館策略計畫符合市長所指優先辦理之事物，策略計畫架構如下：

（一）目的：8 項目的，幫助該館達成核心使命。

（二）達成目的之目標：幫助評估目的達成之成功度。以量化的數據作指標並明列時程，如借閱人次於 2009-2010 年提升至 150 萬人次、圖書館網站使用人次於 2009-2010 年提升至 1 億 2,000 萬人次等量化指標。

（三）行動：幫助該館達成目的。行動分為新展開之行動及原有行動之提升。

（四）行動（Initiatives）：提高該館營運效能與效率。

二、 伊利諾州（Illinois）芝加哥公共圖書館（Chicago Public Library）「芝加哥公共圖書館 2010」（Chicago Public Library 2010）（Chicago Public Library, n. d.）

「芝加哥公共圖書館 2010」係由芝加哥公共圖書館、芝加哥公共圖書館基金會合作制訂，並經董事指導委員會（Board Steering Committee）審視、波士頓諮詢團體（Boston Consulting Group）諮詢。

波士頓諮詢團體帶領訪談及分析利用以了解圖書館目前的績效，其中包括分析該館使命與利用趨勢、訪談與調查超過 200 位讀者、該館各部門計 26 位員工、調查或訪談分館主管有關讀者利用、員工時間、潛在機會、

訪談該館及芝加哥公共圖書館基金會成員、訪談其他都市圖書館系統，以及分析市場與全國圖書館趨勢。

該館過去之成功主要仰賴芝加哥公共圖書館董事會之投入與領導、與芝加哥市領導人密切之合作關係、經費支援、持續的支持，以及芝加哥公共圖書館基金會積極之涉入等因素。該館未來成功之重要利害關係人與合作夥伴包括芝加哥市民、芝加哥公共圖書館全球使用者、該館員工、芝加哥市長、市議會及其他官員、該館董事會、芝加哥公共圖書館基金會、芝加哥公立學校、私立學校及其他教育機構、芝加哥文化機構、芝加哥慈善機構、芝加哥企業團體、圖書館同業（Library profession）及其他圖書館系統。

芝加哥公共圖書館根據該館優勢及外在機會設定目的，如針對「歡迎的與安全的實體環境」、「新穎與多元的館藏」、「奉獻的與受過良好訓練的員工」、「創新的活動」等優勢分別設定目的，計 20 項；針對「擴大與提升活動及合作機會」、「擴大資訊檢索、瀏覽與教育」、「提高大眾使用該館服務與資源及認知」等機會分別設定目的，計 10 項。

三、 德州（Texas）Austin 公共圖書館（Austin Public Library）「策略計畫 2005-2010」（Strategic Plan 2005-2010）（Austin Public Library, n. d.）

策略計畫的內容來自市民、Austin 公共圖書館員工、Austin 公共圖書館委員會、Austin 公共圖書館基金會、Austin 歷史中心學會（Austin History Center Association）及 Austin 公共圖書館之友之焦點團體意見。該館管理團隊、Austin 公共圖書館委員會、Austin 基金會董事及 Austin Friends Board 成員共同制訂使命、願景、目的。

該館策略計畫架構包含願景、使命、6 項目的、目標、策略。每項策略皆註明需完成之會計年度及 2005-2010 每年所需投入之人力/設備及經費成本。

四、 華盛頓州（Washington）西雅圖公共圖書館（Seattle Public Library）（Seattle Public Library, n. d.）

西雅圖公共圖書館目前正在規劃未來的策略計畫，透過參觀日、活動、焦點團體及調查等方式，瞭解西雅圖居民、讀者、圖書館員工之意見。此外，由西雅圖地區多元的領導者與利害關係人組成之諮詢委員會將提供策略建議及所面臨之挑戰與機會等意見。

西雅圖居民可透過下列管道提出個人對策略計畫之看法：

（一） 全市性的會談（Citywide Conversations）（3 月）：社區成員被邀請於開放參觀日提出對圖書館新模式、服務及角色之看法。

（二） 讀者調查（5 月）：超過 3 萬位讀者協助形塑圖書館未來的角色與服務。

（三） 焦點團體（5/6 月）：針對服務提供者與圖書館合作夥伴進行焦點團體，以更佳了解未獲得服務之社區的需求。

（四） 大眾論壇（Public Forums）（5-6 月）：探討科技及其對圖書館未來的影響、21 世紀圖書館的使用者經驗等二個議題。

（五） 檢視計畫（9 月/10 月）：民眾可在公開會議（Public meetings）檢視及評論策略計畫草案。

圖書館計畫管理團隊（Project Management Team of Library）及西雅圖的 Berk & Associates 公司管理整個策略規劃之過程。圖書館委員會具備策略計畫內容之決策權。

五、 康乃迪克州（Connecticut）Westport 公共圖書館（Westport Public Library）「策略計畫 2007-2010」（Strategic Plan 2007-2010）（Westport Public Library, 2009）

「策略計畫 2007-2010」係由圖書館員工、董事會（Board of Trustees）、該地居民共同制訂。開展此計畫前，圖書館委員會（Library Trustees）決定此計畫應反映社區之需求與興趣。

茲說明該館策略規劃之過程：

（一）焦點團體

51 位圖書館員工、理事（Trustees）、與社區居民參與焦點團體，計 4 個焦點團體，討論對改善圖書館服務之看法、分享最喜歡圖書館的部分、區辨需要改善之區域。

（二）線上調查

485 位居民及圖書館使用者參與圖書館線上調查，並依據線上調查所得之意見與建議，作為制訂策略計畫修訂版內容之參考。

（三）顧問與圖書館員工、理事及圖書館管理團隊召開會議，將相關之建議納入策略計畫。

（四）規劃委員會（Planning Committee）會議

規劃委員會由理事與員工組成，檢視焦點團體與調查之結果、員工與理事（Board）對計畫之建議，並針對圖書館之未來方向提出建議。

透過焦點團體與線上調查，規劃委員會接觸民眾以徵求意見與建議，使圖書館成為每個人日常生活更必要之一部分。圖書館規劃者仔細地聆聽

社區提出的意見，並區辨出最常被提出之建議，以及共同合作設計計畫以改善圖書館。

該館策略計畫之架構包含願景、價值、7 項策略議題（Strategic Issues），每項策略議題下設定目的，每項目的下明列策略（策略再細分成 2008-2009 策略、2009-2010 策略）。

每年圖書館人員與理事針對目的與目標達成之程度進行評估。茲明說評估方式如下：

（一）評估社區滿意度

發展特定社區需求調查。

（二）監控與評估支持程度

記錄與報告政府與私人支持的程度、鼓勵圖書館之友人數及活動參與程度之成長、建立鼓勵與監控志工計畫之半年報告、向董事會報告每年捐贈目標之成長情況。

（三）評估、分析顧客使用情形

記錄與報告流通統計資料、到館人數、參考問題諮詢數量、活動參與人數；監控館藏流通情形、使用圖書館之人口比例、設定每年新辦證人數高目標值、記錄電腦使用頻率、監控與記錄資料庫與網站使用頻率。

（四）改善圖館效能與效率

評估自助借書機外借冊數、評估網站及其他自助式資訊工具之使用。

（五）提高認知

評估每年與其他企業建立新合作關係之次數、評估向社區團體簡報之次數。

（六）監控社區討論會之成功情形

評估與報告計畫參與人數。

六、 加州（California）Oceanside 公共圖書館（Oceanside Public Library）「策略計畫 2005-2010」（Strategic Plan 2005-2010）（Oceanside Public Library, 2005）

該館不同層級之人員組成核心團體，作為策略規劃團隊（Strategic Planning Team），並從事下述規劃活動：

（一）審視文獻

找出資源以協助規劃之過程及提供背景資料。

（二）最佳實務（Best Practices）

研究新趨勢、到 Chula Vista 公共圖書館進行田野調查以檢視服務傳遞之市場模式。

（三）圖書館員工調查

執行圖書館員工調查以確定圖書館優勢、劣勢之自我認知，以及人員對消費者服務之看法。

（四）SWOT 分析

參與 SWOT 分析並且與圖書館理事會執行類似之分析。

（五）標竿資料

獲得各種評估標準之資料，以與聖地牙哥縣其他圖書館及加州其他相似大小及特色之圖書館比較。

（六）社區掃描

分析關鍵的人口及統計資料，以對社區有詳細之描述。

（七）焦點團體

帶領員工焦點團體以在 6 個規劃領域建立行動計畫。

茲列述該館策略計畫包含之關鍵要素：

（一）圖書館必須學習商業界，特別是行銷資料與服務，並更關注於滿足使用者之需求與期望。

（二）圖書館必須為新科技規劃，並跟上能讓圖書館作業更有效的新科技發展之腳步。

（三）圖書館必須審視目前所有的過程與程序以簡化作業及反對不是以消費者為中心之實務。

（四）圖書館必須以重製及新建設之方式改善設施設備，否則它將無法滿足民眾需求。

（五）圖書館必須讓人員與社區參與執行策略規劃，並針對所採取之行動徵求意見與建議及提供回饋。

（六）圖書館必須建立能鼓勵個人創意思考、彈性的組織文化，如此圖書館員工方被授權准許及回應不斷改變之環境的挑戰。

該館策略計畫架構包括使命、價值、6 項目的，每項目的下列有策略，每項策略下明列行動計畫，每項行動計畫分別列出主要職責部門或人員及支援之部門，以及時間範圍。例如，在「建立與提升圖書館作為重要的、有生氣的、消費者友善的與重要的資訊資源、終身學習之形象」之目的下列有「利用新科技方式提供特定族群有關圖書館的資訊」策略，此策略下列有「研究圖書館部落格提供圖書館最新消息與資訊」之行動，而此行動之主要職責為兒童服務部門主管，參考人員則為支援角色，並且需於 2006 年 10 月完成。

此外，策略計畫內容除環境掃描，亦即該市人口數、年齡分布比例、單親家庭數量、在家裡說的語言為何、種族人數、失業率、中產家庭收入、該市其他圖書館的數量、該市公立與私立學校數量、該市 25 歲以上民眾具高中學歷之百分比、該市各類型社會服務機構之數量等項目外，亦包括與標竿圖書館之比較。與標竿圖書館比較之項目包含社區（社區面積、人口、借閱人次）、資訊取得（總館開放時間、每人擁有面積、每年到館人次）、經營（總預算、每人擁有預算、全職人員數）、資源（流通量、館藏經費、館藏量）、服務（活動、參考諮詢數量、可供民眾上網之電腦數量）等面向。

此策略計畫每年皆經圖書館理事會審視，如有必要則進行修訂。

七、 路易斯安那州（Louisiana）Calcasieu Parish 公共圖書館（Calcasieu Parish Public Library）「策略計畫 2008-2012」（Strategic Plan 2008-2012）（Calcasieu Parish Public Library, n. d.）

該館利用《Strategic Planning for Results》所描述之過程完成策略規劃。參與策略規劃之人員包括社區利害關係人、所有層級之圖書館人員、圖書館管理團隊及圖書館理事會。規劃過程包括辨識該地需求及決定該館與其他機構合作之方式。經由 2 場社區規劃委員會會議、3 場員工會議、數場理事會議、多場行政人員會議，制訂 7 項目的。

策略計畫架構包含使命、7 項目的，每項目的下明列目標、行動。其中，目標明確列出量化指標及達成之時程，如每年或會計年度 2012 年。該館定期向圖書館理事會報告目的執行的程度。

組織能力是組織達成目的與目標之必要元素，其包括經費、內部溝通、外部合作夥伴關係、募款、管理（以有效率、透明化的方式經營）、行銷公關、評估、經營效能（利用科技改善資訊取得、提升讀者服務及提升服務傳遞之效能）、組織結構、訓練與人力發展、政策（發展支持圖書館價值與目標之政策）等項，每項下明列行動，此行動列有完成之時間範圍。

八、 麻薩諸塞州（Massachusetts）Worcester 公共圖書館（Worcester Public Library）「策略計畫 2007-2011」（Strategic Plan FY 2007-FY 2011）（Worcester Public Library, 2006）

該館透過圖書館董事會（Board of Directors）及圖書館管理部門、中階管理人員執行 SWOT 分析，以及藉由以年長居民、Greendale/Perkins 分館使用者、青少年的父母、兒童服務之提供者、企業代表或移民機構、青少年等以社區為基礎的 6 個焦點團體研究，以及檢視 2002-2005 策略計畫、圖書館比較的資料、圖書館年度使用者調查、全州與全國性的圖書館服務趨勢等資訊與方式，確認出該館之服務需求。

其中，每個焦點團體詢問之問題包括對該館之描述，如友善、歡迎的；使用圖書館之目的；造成民眾使用不便之因素；您對該館讀者服務之經驗、敘述您理想中的圖書館。

圖書館董事會透過 6 個焦點團體之意見及經由圖書館管理階層之協助，自美國公共圖書館協會的服務回應清單中挑選「Current Topics and Titles」、「Commons」、「General Information」、「Information Literacy」、「Local History and Genealogy」等 5 項服務回應。每項服務回應下列出目的、理由、目標，每項目標下列有行動，行動下則明列完成之時間。策略計畫之內容尚包含願景與使命。

圖書館人員每季檢視目標執行之進度、圖書館董事會每年將檢視目標達成之程度。為回應圖書館與城市之新發展與機會，過程中將可能改變圖書館之目標。

九、 喬治亞州（Georgia）Dekalb County Public Library「長期策略計畫 2008-2012」（Long Range Strategic Plan FY 2008-FY 2012）

（Dekalb County Public Library, 2007）

該館策略規劃之過程包括與圖書館人員、管理人員及董事召開會議、召開策略規畫委員會會議、至 6 個圖書館參觀、針對影響公共圖書館服務之主要趨勢進行環境掃描、檢視美國人口統計局資料，以及針對 25 個相似圖書館進行標竿比較，比較項目包括收入、支出、開放時間、人員數量、每位館員服務人數、館藏支出、館藏量、流通量、辦證量、參考問題量、參觀人數。

此外，有關未來公共圖書館服務如何傳遞方面，亦針對理事、人員進行內部調查（包含工作滿意度、工作成就、工作負荷與安全性、讀者服務成就），以及訪談縣的領導者、電話調查 500 位縣民（18 歲以上之使用者與非使用者）、進行該縣的需求評估，以及辦理該地會議，讓民眾針對策略計畫提出意見。

該館透過以下指標判斷策略方向之適當性：它是否實用、它是否滿足多重目標、圖書館是否有必要之經費、圖書館人員是否具備必要之專業知識以執行行動、它是否提供順利的投資報酬率、它是否提供社區合作之機會、它是否能滿足已確認出的社區需求、行動是否能提升內部效能、它是否有助行銷圖書館等。

該館策略計畫架構涵蓋使命、願景、11 項策略行動，多數策略行動下列有挑戰、機會、策略（最高優先策略、其他策略行動）。

第四節 臺北市立圖書館之策略管理

本節首先針對《臺北市立圖書館 2005-2010 年策略計畫》內容，分析該館策略規劃、策略執行及策略評估等策略管理之內涵，而後探討該館 2005-2010 年策略計畫之執行情形。

一、 策略規劃

該館成立策略規劃小組，由館長擔任召集人，並由總館課室主管及四區分館主任擔任小組成員，共計召開 8 次會議。依據 SWOT 原則，分析該館面臨之優勢、弱勢、機會及威脅；評估與分析臺北市人口趨勢、交通建設、都市發展、財政收支、圖書出版、教育環境、資訊科技等發展趨勢對市民資訊需求之影響；另就圖書館任務與角色、營運管理、技術服務、讀者服務、館舍環境與館員專業知能等面向，分析圖書資訊專業發展趨勢。

此外，該館亦進行館員意見調查，瞭解各單位主管及館員對館務現況與未來發展之看法，以及徵詢該館顧問對該館願景、任務、價值、目標之意見。除廣徵館員與徵詢顧問之建議外，亦進行民眾意見調查，包括舉辦 7 場「打造城市圖書館的未來－2004 全民相約」分區座談會，邀集各區議員、區長、里長、學校校長、社會精英及社區民眾，共同描繪城市圖書館之發展藍圖；於網站上進行民眾意見調查；以電話訪問方式，針對 15 歲以上之臺北市民進行「臺北市民閱讀風氣與閱讀型態」調查研究。

依據前述過程，制訂該館「2005-2010 年策略計畫」，策略計畫內容涵蓋願景、任務、價值及 10 項目標，每項目標下訂有策略，各項策略皆明訂行動方案，每項行動方案均明列權責單位、負責列管之委員會及辦理時程。進一步分析臺北市立圖書館「2005-2010 年策略計畫」，可發現有關行動方案之內容，並未具體提出可量化之目標數值。

綜上所述，該館於策略規劃階段除成立策略規劃小組、進行 SWOT 分析外，亦透過座談會等方式瞭解內部館員、外部民眾與議員等利害關係

人、顧問之看法與意見，而此種策略規劃程序與學者所提之程序、步驟相符，惟策略計畫之內涵較缺乏可衡量、評估之量化指標。

二、 策略執行

該館依據所制訂之「2005-2010 年策略計畫」，由權責單位於每年年初針對行動方案規劃預計辦理之工作事項，並將行動方案納入年度工作計畫中據以執行，且於工作季報告中呈現執行績效。此外，該館亦針對部分行動方案制定實施計畫，如「臺北市立圖書館作家作品及文物徵集計畫」等。

三、 策略評估

該館每半年透過館藏發展委員會、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、分館興建規劃暨修建工程委員會檢討各委員會列管之策略計畫行動方案執行之成效，瞭解是否達成原設定之目標及是否如期完成。

四、 「臺北市立圖書館 2005-2010 年策略計畫」執行情形分析

該館於 2005 年正式印行《2005-2010 年策略計畫》中英對照版，並自 2006 年起落實執行。針對該館各業務聯繫委員會會議紀錄、館務會議會議紀錄及歷年策略計畫執行情形進行分析，發現大多數行動方案該館皆已落實執行（執行情形詳見附錄一），惟部分行動方案因讀者尚無相關需求、囿於經費、人力或與市府發展政策不符等因素致不易或尚未推動執行；另部分行動方案因內、外部因素調整辦理時程，茲詳述如下。

（一） 尚未或不易推展之行動方案

1、考量內、外部環境變化及讀者需求性，未予推動執行者

（1）目標七策略（四）行動方案 1「與網路書店合作，提供讀者即時資訊及代訂購服務」：原訂於 2006 年辦理，惟經評估讀者尚無相關需求，爰未執行。

（2）目標七策略（四）行動方案 2「以招商或與企業合作方式，規劃於圖書館內設置書店、提供休閒餐飲服務」:原訂於 2010 年辦理，經評估招商或與企業合作經營之可行性，遂視館舍環境於部分閱覽單位規劃設置飲食區。

（3）目標八策略（四）行動方案 1「規劃個別化學習服務」：原訂於 2006 年辦理，惟因讀者尚無需求，遂採用編製終身學習資源摺頁之方式提供讀者有關圖書館終身學習服務、終身學習方法及途徑等簡介內容，俾利讀者規劃個人化學習服務。

表 1-1 考量內、外部環境變化及讀者需求性，未予推動執行者

目標	策略	行動方案	辦理時程
七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源	（四）促進民間參與，擴展多元化讀者服務	1. 與網路書店合作，提供讀者即時資訊及代訂購服務。	2006 年
		2. 以招商或與企業合作方式，規劃於圖書館內設置書店、提供休閒餐飲服務。	2010 年
八、提供民眾終身學習所需的各種資訊	（四）鼓勵民眾獨立與自主學習	1. 規劃個別化學習服務。	2006 年

2、 囿於經費、人力，不易推行者

（1）目標一策略（一）行動方案 5「辦理館員讀書會並定期提供專業新知選粹」：原訂為每季辦理，惟部分區域分館因人力不足致較不易定期聚會辦理館員讀書會。

（2）目標一策略（一）行動方案 6「舉辦並鼓勵館員參與國際性研討會」：原訂 2007 及 2010 年各辦理國際研討會，惟囿於經費，爰 2010 年未辦理。

（3）目標一策略(四)行動方案 3「建立館員館內短期觀摩實習機制」：原訂為每年辦理，惟考量實習機制之可行性與效益，直至 2010 年方制訂「臺北市立圖書館館內短期交換館員服務計畫」，並已

規劃於閱覽單位試辦 1 年後再行評估於全館執行之可行性。

（4）目標三策略（二）行動方案 1「開辦相關教育訓練或體驗課程，增進館員對身心障礙讀者的同理、認知，進而加強服務知能」：原訂每年辦理，惟 2006、2007 及 2009 年未辦理。

表 1-2 囿於經費、人力，不易推行者

目標	策略	行動方案	辦理時程
一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象	（一）提升館員的專業能力	5.辦理館員讀書會並定期提供專業新知選粹	每季辦理
		6.舉辦並鼓勵館員參與國際性研討會	隨時鼓勵參與；2007 年及 2010 年各辦理一次國際研討會
	（四）建立人員交流管道，強化業務聯繫功能	3.建立館員館內短期觀摩實習機制	每年辦理
三、營造無障礙的學習環境（包括硬體、軟體及使用技能）	（二）特殊讀者服務	1.開辦相關教育訓練或體驗課程，增進館員對身心障礙讀者的同理、認知，進而加強服務知能。	每年辦理

3、與市府發展政策不符，未予執行

目標六策略（一）行動方案 2「規劃設置世界兒童文學作家工作室」及行動方案 3「建置『兒童國際電子圖書館』，採用觸摸式螢幕作為使用者介面，典藏世界重要兒童讀物的數位資料」、目標七策略（二）行動方案 1「籌建新總館，並發展研究館藏」等 3 項行動方案，原訂於 2010 年辦理，惟此 3 案屬「臺北大都會圖書館籌建規劃」案子計畫，而該規劃案業於 2007 年經市政府裁示，因與市府發展政策不符，予以免議，爰未執行前述行動方案。

表 1-3 與市府發展政策不符，未予執行者

目標	策略	行動方案	辦理時程
		2.規劃設置世界兒童文學作家工作室	2010 年
六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務	（一）設立國際兒童圖書館	3.建置「兒童國際電子圖書館」，採用觸摸式螢幕作為使用者介面，典藏世界重要兒童讀物的數位資料	2010 年
七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源	（二）拓展服務據點	1.籌建新總館，並發展研究館藏	2010 年

此外，有關目標九「提供民眾更豐富的學習資源，與國際圖書館合作」－策略（二）「加強國際交流與合作」－行動方案 1「與國外重要城市圖書館締結姐妹館，簽訂合作協定，建立交流機制」，北市圖積極與國外重要城市圖書館洽談合作交流機制，並持續維持與國外圖書館交換圖書之合作關係。其中，2006 年至 2008 年每年皆與不同國家簽署圖書交換協議，2009 年亦持續積極尋求與東亞國家合作之機會，雖 2009 年未簽署協議，但業於 2010 年與泰國曼谷市政府公共圖書館發展部進行圖書交換事宜。

（二） 視內、外部現況，彈性調整辦理時程，俾提升服務品質及績效

1、目標一策略（二）行動方案 1「檢討人員編制，調整人力資源」：原訂辦理時程為 2005 年，考量館內、外資源及因應館務發展需要，調整為「隨時辦理」，以符館務運作及業務推展之需要。諸如，修正北市圖組織規劃暨編制表、申請修正北市圖新設分館及分館員額設置基準，以及爭取學校支援職工及政策性短期就業人力等，俾利館務推行及提升服務品質。

2、目標三策略（一）行動方案 1「舊館舍規劃興建無障礙電梯並逐步全面改善無障礙設施、設備」：原訂於 2007 年改善完畢，於 2008 年 2 月館務會議決議延長辦理時程，並修正為「每年辦理」。每年皆辦理相關工程，迄今（2010 年），各閱覽單位或已完成施作或已編列預算進行無障礙電梯及廁所工程。

3、目標四策略（二）行動方案 4「與行動通訊業者合作，提升電子館藏的使用效能」及目標七策略（二）行動方案 5「開辦新世紀行動圖書館服務」：前者辦理時程原訂為 2005 年、後者為 2008 年，因考量提供此類服務需在讀者有需求之情形下方能發揮效益，且本方案需視行動通訊科技發展趨勢採行，爰修正為視需求辦理，而非為辦理而辦理；換言之，並不侷限於某時程內完成而浪費公帑。

4、目標六策略（四）行動方案 5「建立中學生閱讀能力指標」：原訂時程為 2007 年，惟衡諸現況調整為 2010 年完成。目前有關中學生閱讀能力指標之建立部分，因既有之「學生基礎素養國際研究計畫」（PISA）已建立若干指標並針對國內外學生閱讀素養進行比較，爰此份國際性研究即可作為中學生閱讀能力指標之參考，並可依據評比結果，針對國內中學生評比分數較低之部分，提出改善對策。

5、目標十策略（四）行動方案 4「因應現代化圖書館設備要求，修訂本館設備標準」：原訂時程為 2007 年，於 2008 年 2 月館務會議決議延長辦理時程為 2010 年。目前，已規劃將新設分館或曾進行空間改造館別之特殊傢俱項目納入標準，同時針對傢俱資料不全之部分，請廠商提供以求周全，並規劃製作線上版，俾利更新相關傢俱設備。

表 1-4 視內、外部現況，彈性調整辦理時程者

目標	策略	行動方案	新辦理時程	原辦理時程
一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業	（二）改善人力結構	1.檢討人員編制，調整人力資源。	隨時辦理	2005 年

目標	策略	行動方案	新辦理時程	原辦理時程
形象				
三、營造無障礙的學習環境(包括硬體、軟體及使用技能)	(一)改善無障礙設施、設備	1.舊館舍規劃興建無障礙電梯並逐步全面改善無障礙設施、設備	每年辦理	2007 年
四、提升資訊與網路系統功能,建構電子化圖書館,以便民眾快速且便利地取得學習資訊	(二)建置電子館藏	4.與行動通訊業者合作,提升電子館藏的使用效益	視需求再行辦理	2005 年
六、針對各年齡層讀者之特性與需求,提供專業服務	(四)提升青少年閱讀及自我學習的能力,進而養成終身閱讀的習慣	5.建立中學生閱讀能力評量指標	2010 年	2007 年
七、延伸服務據點,拓展服務機制,讓民眾便於取得資訊及閱讀資源	(二)拓展服務據點	5.開辦新世紀行動圖書館服務	視需求再行辦理	2008 年
十、強化行銷,推廣圖書館資源,營造舒適溫馨的閱讀環境,提升專業形象	(四)營造舒適、溫馨的閱讀與學習環境,吸引民眾走進圖書館,享受閱讀	4.因應現代化圖書館設備要求,修訂本館設備標準	2010 年	2007 年

第三章 研究設計與實施

本研究採用問卷調查法，以臺北市立圖書館主管為研究對象，瞭解臺北市立圖書館主管對該館策略管理之看法。茲針對研究架構、研究工具、調查實施及資料處理進行說明。

第一節 研究架構

一、 蒐集相關文獻，確定研究問題與研究目的。

二、 參考文獻資料及研究目的編製「臺北市立圖書館策略計畫管理制度之評估研究」問卷。

三、 採網路問卷形式請臺北市立圖書館主管上網填寫問卷，再利用社會科學統計軟體分析問卷資料。

四、 歸納研究結果，提出結論與建議。

第二節 研究方法

本研究採用問卷調查法，以網路問卷方式進行調查，請臺北市立圖書館主管上網填寫問卷。茲針對問卷架構、研究對象、問卷發放與回收，分項說明如下：

一、 「臺北市立圖書館策略計畫管理制度之評估研究」問卷架構

（一）臺北市立圖書館主管對該館策略規劃之看法

（二）臺北市立圖書館主管對該館策略執行之看法

（三）臺北市立圖書館主管對該館策略評估之看法

（四）填答者基本資料

二、 研究對象

本研究以臺北市立圖書館館長、副館長、祕書及各單位主管為研究對象，計 50 位。

三、 問卷發放與回收

於 8 月 25 日至 9 月 10 日請臺北市立圖書館主管上網填寫問卷，並於 9 月 13 日至 9 月 15 日進行問卷催缺，總計回收問卷 50 份，全數皆為有效問卷，有效問卷回收率為 100%。

第三節 資料處理

利用社會科學統計軟體（SPSS）分析問卷資料，將問卷之各題項轉化為可辨識的文字或數字，進行問卷編碼；依問卷題項與性質，運用次數分配、交叉分析、t 檢定及單因子變異數分析等統計方法分析。

第四章 研究結果分析與討論

本研究針對「臺北市立圖書館策略計畫管理制度之評估研究」問卷進行統計分析，茲將臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）主管基本資料及其對該館策略規劃、策略執行、策略評估之看法等四大項，分述如下。

第一節 北市圖主管基本資料

一、 性別

本研究調查期間北市圖計有 50 位主管，超過半數為女性（33 位，66%）；男性計有 17 位（34%）。

二、 年齡

在北市圖主管之年齡部分，以 40-44 歲居多（11 位，22%）；其次為 45-49 歲（10 位，20%）；35-39 歲（9 位，18%）；50-54 歲（8 位，16%）；55-59 歲（6 位，12%）；30-34 歲（4 位，8%）；最少者則為 25-29 歲（2 位，4%）（性別與年齡分析詳見圖 4-1）。

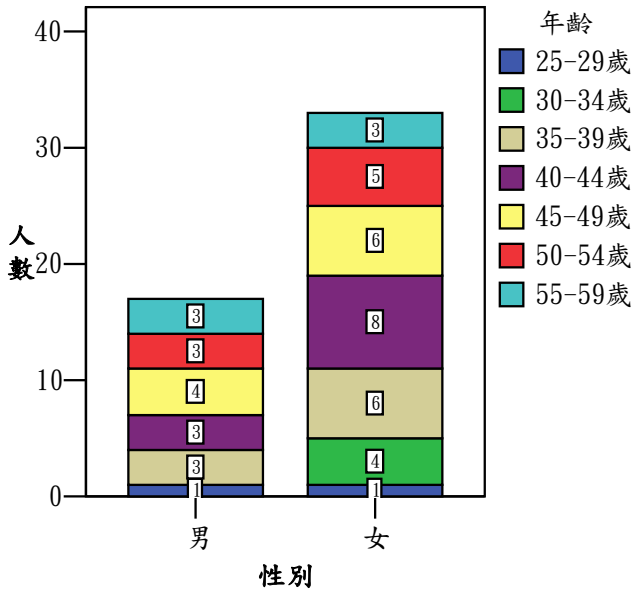

圖 4-1 北市圖主管性別與年齡分析圖

三、 學歷

北市圖主管學歷中以大學學歷占半數，計有 25 位；其次為碩士以上學歷（21 位，42%）；最少者則為專科以下學歷（4 位，8%）。（詳見圖 4-2）。

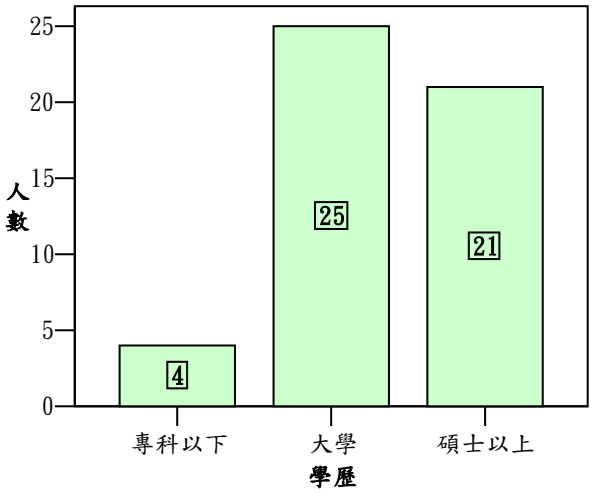

圖 4-2 北市圖主管學歷分析圖

四、 在北市圖服務之年資

在北市圖服務之年資方面，以 6-10 年較多（12 位，24%）；其次分別為 5 年以下、16-20 年（各有 11 位，22%）；再者為 21 年以上（10 位，20%）；最少者為 11-15 年（6 位，12%）。

五、 擔任北市圖主管職務之年資

研究結果顯示，超過半數主管擔任主管職務之年資為 5 年以下（27 位，54%）；其次為 6-10 年（9 位，18%）；16-20 年（8 位，16%）；最少者為 11-15 年（6 位，12%）。在北市圖服務與擔任主管之年資分析，詳見圖 4-3。

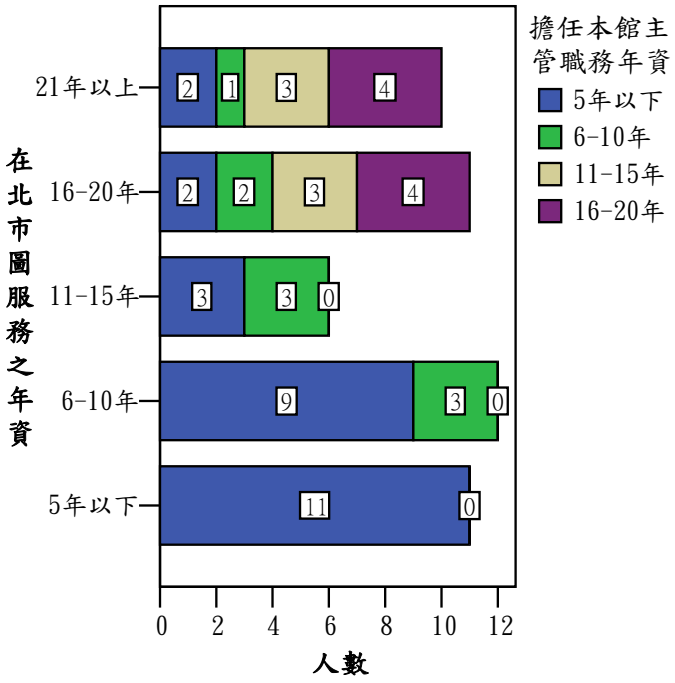

圖 4-3 在北市圖服務與擔任主管職務之年資分析圖

六、 參與制訂「臺北市立圖書館 2005-2010 年策略計畫」之比例

研究結果顯示，超過半數主管未曾參與制訂策略計畫（37 位，74%）；曾參與制訂者僅 13 位（26%）。（詳見圖 4-4）

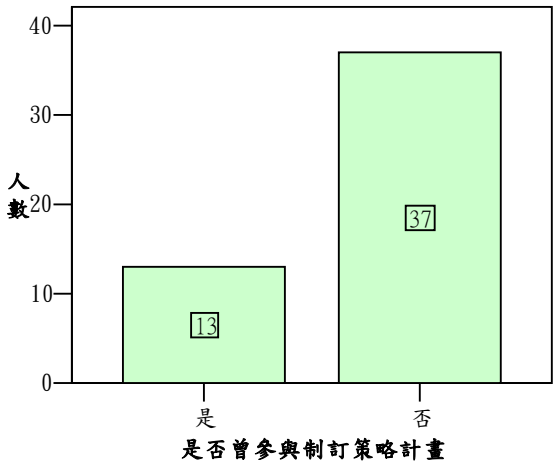

圖 4-4 參與制定「臺北市立圖書館 2005-2010 年策略計畫」比例分析圖

第二節 北市圖主管對該館策略規劃之看法

一、 參與策略規劃之人員

問卷調查結果顯示，高達 9 成之北市圖主管認為參與策略規劃之人員為館員（48 位，96%）；其次為主管機關（39 位，78%）、民眾（29 位，58%）。進一步分析 2 位不認同由館員參與策略規劃之主管看法得知，其中 1 位認為應由主管機關及市議員參與策略規劃；另 1 位則表示北市圖無進行策略規劃之必要性。

普遍而言，北市圖主管對邀請與該館合作之機構及市議員參與策略規劃之同意度較低，分別有 20 位（40%）、13 位（26%）同意邀請參與策略規劃。（詳見圖 4-5）

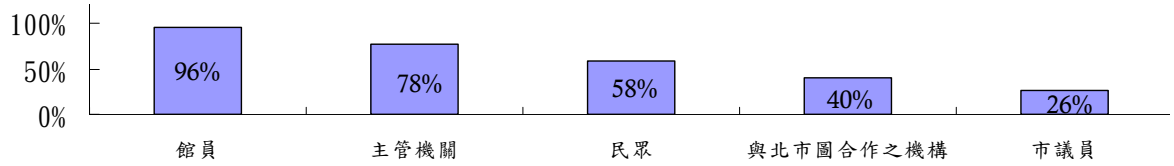

圖 4-5 參與策略規劃之人員類型分析圖（複選）

在參與策略規劃之其他人員方面，1 位表示不同規劃階段所需參與之人員不同；7 位表示應包括圖書資訊學領域專家、學者及對公共圖書館營運有經驗之專家；1 位表示應邀請顧問參與策略規劃；其他參與策略規劃之人員尚包括願意對圖書館事業付出之企業、社區意見領袖、媒體記者、出版界，各計有 1 位。

二、 策略規劃階段所需參考之資源

研究結果顯示，北市圖主管對於策略規劃階段所需參考之資源，超過 8 成同意針對標竿學習對象進行比較分析（82%），且並未有主管不同意或非常不同意此項看法。超過 6 成主管同意參考該館年度讀者滿意度調查結果作為制訂策略之參考（64%）（詳見表 4-1）。

表 4-1 北市圖主管對該館策略規劃階段所需參考之資源看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
針對標竿學習對象進行比較分析	14（28%）	27（54%）	9（18%）	0（0）	0（0）	4.1
參考北市圖年度讀者滿意度調查結果作為制訂策略之參考	7（14%）	25（50%）	13（26%）	3（6%）	2（4%）	3.64

三、 行動方案之內涵與指標

研究結果顯示，大多數北市圖主管對具體化、明確化行動方案之內容持肯定的看法，其中以「於行動方案中註明每年所需投入之經費」的同意度最高（86%）；其次為「於行動方案中註明每年所需投入之設備」（80%）；再者為「註明每年所需投入之人力」（72%）；「於行動方案中明列量化之績效指標」（66%）（詳見表 4-2）。

表 4-2 北市圖主管對行動方案之內涵與指標之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
於行動方案中註明每年所需投入之經費	16（32%）	27（54%）	6（12%）	0（0）	1（2%）	4.14
於行動方案中註明每年所需投入之設備	12（24%）	28（56%）	8（16%）	1（2%）	1（2%）	3.98
於行動方案中註明每年所需投入之人力	13（26%）	23（46%）	12（24%）	1（2%）	1（2%）	3.92
於行動方案中明列量化之績效指標	9（18%）	24（48%）	14（28%）	1（2%）	2（4%）	3.74

進一步以 t 檢定分析是否曾參與制訂「北市圖 2005-2010 年策略計畫」與主管對行動方案之內涵與指標之看法是否存在關聯性，檢定結果發現未曾參與制訂「北市圖 2005-2010 年策略計畫」之主管對於在行動方案中註明每年所需投入之經費之同意度（4.3）顯著高於曾參與制訂策略計畫者（3.69）（詳見表 4-3）。

表 4-3 北市圖主管對行動方案之內涵與指標看法差異分析表

項目	t 值	p 值	同意度平均值
於行動方案中註明每年所需投入之經費	2.525	.015*	
－未曾參與制訂 2005-2010 年策略計畫			4.30
－曾參與制訂 2005-2010 年策略計畫			3.69
於行動方案中註明每年所需投入之設備	1.488	.143	
於行動方案中註明每年所需投入之人力	1.090	.281	
於行動方案中明列量化之績效指標	1.009	.329	

* P <.05 水準下達到顯著差異

交叉分析發現，未曾參與制訂者中超過 9 成同意此看法（91.9%），同意之比例顯著高於曾參與制訂者（69.2%），而唯一不同意此看法之主管確實曾參與制訂策略計畫。由此可知，未曾參與制訂策略計畫之主管較傾向未來於策略計畫行動方案中增加每年所需投入之經費，推測原因或許在於曾參與制訂者可能認為「北市圖 2005-2010 年策略計畫」行動方案之內涵即無註明所需投入之經費，且相關之方案亦能執行、完成，亦可能考量經費之標明有其困難性，故同意之比例較未曾參與制訂者低。

四、 北市圖主管對「北市圖 2005-2010 年策略計畫」之看法

6 成以上主管同意「北市圖 2005-2010 年策略計畫」所制訂之策略具前瞻性之規劃、策略計畫與市府政策相符且所制訂之策略已考量環境變異性。惟對於在規劃此策略計畫時，是否已評估執行之能力與所需之資源方面皆未達成共識，同意與不同意者皆未超過半數（詳見表 4-4）。進一步以 t 檢定分析，結果顯示主管是否曾參與制訂策略計畫與其對前述之看法並不存在關聯性。

表 4-4 北市圖主管對「北市圖 2005-2010 年策略計畫」之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
所制訂之策略具前瞻性之規劃	11（22%）	24（48%）	13（26%）	1（2%）	1（2%）	3.86
該策略計畫與市府政策相符	6（12%）	26（52%）	16（32%）	2（4%）	0（0）	3.72
所制訂之策略已考量環境變異性	11（22%）	21（42%）	11（22%）	4（8%）	3（6%）	3.66
規劃該策略計畫時已評估執行之能力	7（14%）	17（34%）	17（34%）	6（12%）	3（6%）	3.38
規劃該策略計畫時已評估所需之資源	6（12%）	15（30%）	19（38%）	6（12%）	4（8%）	3.26

五、 對北市圖策略規劃之其他意見

1 位主管表示北市圖策略計畫並未針對館方之劣勢提出建設性之改革，且完全忽略內部管理、內部溝通及提升館員對組織之滿意度。惟該位主管並未具體說明所指劣勢為何。有關該館 2005-2010 年策略計畫研訂過程之相關資料指出，該館確實曾調查館內主管及同仁對館務及未來發展之看法，作為制訂策略計畫之參考，也藉由館員之參與，瞭解館員對組織之建議。

有關行動方案之擬訂方面，1 位表示應先評估行動方案之可行性，考量人力與財力；行動方案必須是可以執行、落實的，同時需有執行計畫，且內容並僅止於觀念層面。1 位亦表示北市圖行動方案過於眾多且細，容易分散主要目標且不易營造重大績效；1 位亦指出行動方案並不求多，更並非因其他圖書館已訂定，北市圖即要做。易言之，即便辦理非常多的活動、訂定相當多的行動方案，而此是否符合願景、任務、價值反而才是重要的，訂定時亦應反方向檢視策略。

第三節 北市圖主管對該館策略執行之看法

一、 北市圖同仁對策略計畫之認同、重視程度

北市圖主管對於「同仁重視該館策略計畫」、「同仁皆瞭解、信賴所制訂之策略」之看法分歧、未達共識，同意與不同意皆未超過半數（詳見表4-5）。進一步以單因子變異數分析，結果顯示無論於該館服務及擔任主管職務之年資為何，並不影響其對此項之看法。

表 4-5 北市圖主管對該館同仁對策略計畫之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
北市圖同仁重視該館策略計畫	8（16%）	15（30%）	13（26%）	9（18%）	5（10%）	3.24
北市圖同仁皆瞭解、信賴所制訂之策略	8（16%）	12（24%）	14（28%）	11（22%）	5（10%）	3.14

二、 北市圖組織文化、組織結構與策略執行之關係

超過半數的主管同意「執行策略時得到充份授權」（66%）、「各單位於執行策略計畫時能充分合作，以達成預定之成果」（60%）、「北市圖組織結構有助策略之執行」（52%）。惟主管對於「執行策略時得到激勵」、「北市圖已塑造出有利於變革之組織文化」之看法並未達到共識，同意與不同意者皆未超過半數（詳見表4-6）。

表 4-6 北市圖主管對組織文化、組織結構與策略執行之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
執行策略時得到充份授權	6（12%）	27（54%）	15（30%）	2（4%）	0（0）	3.74
各單位於執行策略計畫時能充分合作，以達成預定之成果	9（18%）	21（42%）	14（28%）	5（10%）	1（2%）	3.64
北市圖組織結構有助策略之執行	3（6%）	23（46%）	13（26%）	6（12%）	5（10%）	3.26

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
執行策略時得到激勵	4（8%）	20（40%）	19（38%）	5（10%）	2（4%）	3.38
北市圖已塑造出有利於變革之組織文化	2（4%）	17（34%）	21（42%）	8（16%）	2（4%）	3.18

進一步以單因子變異數分析，結果顯示北市圖主管對前述之看法與其擔任該館主管職務之年資無顯著關聯，而與其在該館服務之年資有關。易言之，北市圖主管在該館服務之年資多寡顯著影響其對「北市圖已塑造出有利於變革之組織文化」、「各單位於執行策略計畫時能充分合作，以達成預定之成果」之看法（詳見表 4-7）。

以 LSD 事後多重比較法分析，結果顯示服務年資為 5 年以下者對「各單位於執行策略計畫時能充分合作，以達成預定之成果」之同意度顯著高於服務年資為 6-10 年、11-15 年、16-20 年。換言之，服務年資為 5 年以下者較認同各單位於執行策略計畫時能充分合作；認同度居次者為服務年資 21 年以上者，此二者認同度並未達到顯著差異。

服務年資為 5 年以下、21 年以上者對「北市圖已塑造出有利於變革之組織文化」之認同度皆顯著高於服務年資為 6-10 年者。進一步以交叉分析發現，服務年資為 6-10 年者有半數（50%）不同意或非常不同意此項看法；反之，年資為 5 年以下者並未有主管不同意或非常不同意此看法；年資為 21 年以上者有超過半數（60%）同意或非常同意此看法。推測原因在於服務年資不同所經歷之組織文化不同，對此項看法之認同度亦不同。

表 4-7 北市圖主管對組織文化、組織結構與策略執行之看法差異分析表

項目	F 值	顯著值	同意度平均值
執行策略時得到充份授權	.863	.493	
各單位於執行策略計畫時能充分合作，以達成預定之成果	2.613	.048*	
－服務年資為 5 年以下			4.36
－服務年資為 6-10 年			3.42

項目	F 值	顯著值	同意度平均值
－服務年資為 11-15 年			3.17
－服務年資為 16-20 年			3.36
－服務年資為 21 年以上			3.70
北市圖組織結構有助策略之執行	1.927	.122	
執行策略時得到激勵	1.768	.152	
北市圖已塑造出有利於變革之組織文化	2.77	.038*	
－服務年資為 5 年以下			3.64
－服務年資為 6-10 年			2.58
－服務年資為 11-15 年			3.00
－服務年資為 16-20 年			3.18
－服務年資為 21 年以上			3.50

* P <.05 水準下達到顯著差異

三、 策略執行與利害關係人之認同

有關執行策略時是否獲得利害關係人之認同，北市圖主管對此看法並未達成共識，同意與不同意者皆未超過半數（詳見表 4-8）。

表 4-8 北市圖主管對該館策略執行獲利害關係人認同之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
北市圖於執行策略時獲得利害關係人之認同	3（6%）	18（36%）	22（44%）	7（14%）	0（0）	3.34

四、 策略執行與經費分配及經費運用

超過半數的北市圖主管肯定該館於執行策略時之經費分配與運用，其中以認同「遇經費不足時能尋求其他解決方案或經費來源」之比例最高（72%），其次為「於執行策略計畫時能夠有效使用經費」（64%）；認同「於執行策略計畫時能夠合理分配經費」之比例雖亦占約 5 成（52%），但相較之下，認同度較低（詳見表 4-9）。由此可見，大多數北市圖主管對該館於執行策略計畫時經費之運用及掌握持肯定之看法，認為能有效運用經費執行策略計畫，以達目標。

表 4-9 北市圖主管對該館策略執行與經費使用之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
北市圖於執行策略計畫，遇經費不足時能尋求其他解決方案或經費來源	14（28%）	22（44%）	11（22%）	2（4%）	1（2%）	3.92
北市圖於執行策略計畫時能夠有效使用經費	10（20%）	22（44%）	15（30%）	2（4%）	1（2%）	3.76
北市圖於執行策略計畫時能夠合理分配經費	8（16%）	18（36%）	20（40%）	3（6%）	1（2%）	3.58

五、 北市圖主管執行策略計畫時已具備之條件

大致而言，北市圖主管肯定該館主管已具備執行策略計畫之條件，其中以「已具備工作所需之能力」之認同度最高（84%）；其次為「能團隊合作」（82%）；「已具備工作所需之經驗」（80%）。「已具備領導才能」及「已具備與組織一致之價值觀」亦有 7 成以上（74%）主管同意（詳見表 4-10）。

表 4-10 北市圖主管對該館主管執行策略計畫時已具備之條件看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
已具備工作所需之能力	12（24%）	30（60%）	7（14%）	0（0）	1（2%）	4.04
能團隊合作	25（50%）	16（32%）	8（16%）	0（0）	1（2%）	4.28
已具備工作所需之經驗	13（26%）	27（54%）	9（18%）	0（0）	1（2%）	4.02
已具備領導才能	12（24%）	25（50%）	10（20%）	2（4%）	1（2%）	3.90
已具備與組織一致之價值觀	12（24%）	25（50%）	9（18%）	2（4%）	2（4%）	3.86

六、 北市圖於執行策略時遭遇之困難

超過半數的北市圖主管認為該館執行策略時遭遇之困難包括「缺乏經費」（68%）、「館員間之協調需加強」（62%）、「遭遇未預料之困難」（60%）、

「行動方案未詳細定義」(52%)、「未能獲得利害關係人(如主管機關、民眾、議員等)之支持」(50%)。

至於有關「執行時間較原先預估來得長」、「館員之教育訓練不足」、「策略與組織共享之價值不配適」、「館員之能力不足」等困難，北市圖主管對此看法分歧，同意與不同意皆未超過半數(詳見表 4-11)。

單因子變異數分析顯示，北市圖主管於該館服務之年資、擔任主管之年資與其對上述困難之看法間並未呈現顯著關聯。

表 4-11 北市圖主管對該館執行策略時遭遇之困難看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
缺乏經費	10 (20%)	24 (48%)	11 (22%)	5 (10%)	0 (0)	3.78
館員間之協調需加強	7 (14%)	24 (48%)	14 (28%)	5 (10%)	0 (0)	3.66
遭遇未預料之困難	7 (14%)	23 (46%)	19 (38%)	0 (0)	1 (2%)	3.70
行動方案未詳細定義	3 (6%)	23 (46%)	19 (38%)	4 (8%)	1 (2%)	3.46
未能獲得利害關係人(如主管機關、民眾、議員等)之支持	7 (14%)	18 (36%)	19 (38%)	6 (12%)	0 (0)	3.52
執行時間較原先預估來得長	3 (6%)	17 (34%)	26 (52%)	4 (8%)	0 (0)	3.38
館員之教育訓練不足	4 (8%)	14 (28%)	20 (40%)	12 (24%)	0 (0)	3.20
策略與組織共享之價值不配適	3 (6%)	15 (30%)	20 (40%)	11 (22%)	1 (2%)	3.16
館員之能力不足	3 (6%)	11 (22%)	23 (46%)	13 (26%)	0 (0)	3.08

有關執行策略時遭遇之其他困難方面，1 位主管表示各分館在策略計畫之執行差異懸殊，並對此感到無所適從。1 位表示因新進館員之在職訓練缺乏標準作業流程(SOP)，於異動頻仍之狀況下常致作業品質捉襟見肘、良莠不齊。館員亦未定期接受測驗亦無法判定其熟悉服務臺相關之作業流程，如熟悉外借逾期市話語音催還作業等。由此可見，部分主管認為

北市圖雖制訂策略計畫並明列相關之權責單位，惟各單位執行之成效不一，而此意見與第二章該館策略計畫執行情形分析所得相符。另外，由於各館指派新進館員參與在職訓練之機會不等，致服務品質不一。雖然該館每年年終皆針對館員考核相關作業流程之熟悉度，惟考核之時間有限，無法針對所有作業流程進行全面考核，致不易確保館員熟悉所有業務，亦較難確保達到卓越服務品質之策略。

七、 對北市圖執行策略之其他看法

1 位表示北市圖於擬訂 2005-2010 年策略計畫時，於策略規劃階段針對館員參與、願景推動及內容宣導等作業幾近於零，造成後續推動作業似乎僅為主管之業務；館員對此之認知亦為模糊的，執行上更是冷漠，對於成效之評估自然亦不加重視。有關此意見，依據北市圖 2005-2010 年策略計畫擬訂過程之相關資料及文獻指出，該館於民國 93 年即針對館內主管及館員調查其對館務現況及未來發展之看法，作為制定策略計畫之參考；同時，願景之擬訂亦公開徵求館內同仁之意見再經會議討論後確定。至於策略計畫內容宣導部分，因每年皆要求各單位將行動方案納入年度工作計畫中據以執行，館員於年度中執行之工作計畫或辦理之活動部分即為行動方案之內涵；或許館員不清楚所執行之工作項目即為策略計畫之內容，惟實際上館員已參與執行策略計畫。為提升館員對策略計畫之瞭解、提高參與執行之意願，建議各單位可由館員與主管共同討論年度工作計畫，並宣導年度所進行之工作項目即是為了達成策略計畫之目標。

1 位表示雖然北市圖訂定相當多之策略及目標，惟實際執行卻有些敷衍。此意見與該館 2005-2010 年策略計畫執行情形分析結果部分相符，若干行動方案確實執行成效不佳，於館內檢討執行成效時亦常被提出。

1 位表示設立策略小組統合開會或許較能獲得整體資源分配協調及掌握執行進度。該館制訂、評估策略計畫之過程即與此位主管之意見相符，即由策略規劃小組統籌規劃、由業務聯繫委員會監控執行進度。

1 位表示該館完全未針對長久以來為人詬病之部分進行改善或是研擬

一致性之回應與回覆方式，各分館之處理方式亦完全不同。例如，50 所分館對於處理讀者未接獲預約圖書到館之電子郵件、電話或簡訊通知，有 50 種不同之回應方式；各館面對讀者質疑、抱怨之應對與作法亦不一，無一致性與專業度，且讓讀者認為會抱怨者即能贏得勝利。此意見雖稍有誇大，但也提醒各館處理讀者意見之作業方式如不一致，將影響追求卓越的服務品質之方案。

事實上，針對前述圖書預約部分，該館曾公告周知各單位有關讀者未收到圖書預約通知之可能原因及處理方式，如發現異常狀況，亦可請求資訊室協助解決；各館如依此流程處理，作業方式則具一致性。再者，各館面對之讀者問題不盡相同，如為全館性政策，各館可先行參考他館回覆之內容，以確保內容之一致性；如讀者仍不滿意，則由總館權責課室辦理，於回覆上則具一致性。此外，因策略管理係決定組織長期方針之過程（許士軍，2003），該館策略計畫之內涵包含願景、任務、價值、目標、策略及行動方案，並非針對各項作業詳述作業流程與方式，而上述主管對於作業流程、方式之一致性意見，涉及品質文件之修訂，有關標準之流程則非本研究所探討之範圍。

第四節 北市圖主管對該館策略評估之看法

一、 策略執行之成效作為獎賞之依據

北市圖主管對「將策略執行之成效作為獎賞之依據」看法分歧、未達共識，同意與不同意者皆未超過半數（詳見表 4-12）。

表 4-12 北市圖主管對策略執行成效作為獎賞依據之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
將策略執行之成效作為獎賞之依據	5（10%）	17（34%）	19（38%）	5（10%）	4（8%）	3.28

二、 對北市圖現行策略計畫管考方式之看法

北市圖主管對現行策略計畫管考方式之看法分歧，無論在監控策略計畫執行成效之方式與頻率、現行管考方式對執行績效之控管方面皆未達成共識，滿（同）意與不滿（同）意者皆未超過半數（詳見表 4-13）。

表 4-13 北市圖主管對該館現行策略計畫管考方式之看法

項目	非常同（滿）意	同（滿）意	無意見	不同（滿）意	非常不同（滿）意	平均值
滿意目前北市圖監控策略執行成效之方式	1（2%）	22（44%）	22（44%）	3（6%）	2（4%）	3.34
滿意目前北市圖監控策略執行成效之頻率	2（4%）	20（40%）	26（52%）	2（4%）	0（0）	3.44
北市圖現行策略計畫管考方式能夠確切掌握執行績效	1（2%）	18（36%）	17（34%）	7（14%）	7（14%）	2.98

至於不滿意監控策略執行成效之頻率的原因，1 位於開放式意見中表示未能有效執行。惟此位主管並未詳細說明目前該館每半年透過業務聯繫委員會檢討策略計畫執行情形，並於館務會議上報告執行進度，但其仍認為未能有效執行之原因。

有關非常不滿意監控策略執行成效之方式的原因，1 位表示因為行動方案並未註明「要求標的」，造成只要填寫執行成效即可，應該並非有效之監控方式。而從該館 2005-2010 年策略計畫執行情形分析可知，因部分行動方案未設定目標值，較不易判別執行績效，僅能瞭解相關單位是否落實此方案。1 位表示各館「提高市民辦證率」之指標缺乏公平性，惟此項涉及品質目標之擬訂，與本研究探討之策略計畫無關。

三、 對北市圖視評估結果適當修正行動方案及是否能依據評估結果立即改善之看法

研究結果顯示，7 成（70%）北市圖主管同意該館依據評估結果適當修正行動方案（詳見表 4-14）。由此可知，因應環境與時代之變遷，行動方案亦須因時制宜；根據執行結果、內外在因素，適當修正行動方案以符

合時代所需及達成目標是必要的。

表 4-14 北市圖主管對該館評估結果後續因應方式之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
北市圖依據評估結果適當修正行動方案	6（12%）	29（58%）	8（16%）	4（8%）	3（6%）	3.62
北市圖能依據評估結果立即修正或改善	1（2%）	27（54%）	14（28%）	4（8%）	4（8%）	3.34

超過半數（56%）同意該館能依據評估結果立即修正或改善執行之成效（詳見表 4-14）。進一步以單因子變異數分析，結果顯示北市圖主管在該館服務之年資與其對「北市圖能依據評估結果立即修正或改善」之看法呈現顯著差異。易言之，服務年資為 5 年以下者、21 年以上者對「北市圖能依據評估結果立即修正或改善」之同意度明顯高於服務年資為 16-20 年者（詳見表 4-15）。以交叉分析發現，服務年資為 16-20 年者中有 4 成不同意此看法，服務年資 5 年以下、21 年以上者並未有主管不同意此看法；同時，後二者分別有 6 成及 8 成主管同意此看法，同意度明顯高於年資為 16-20 年者（36.4%）。推測原因或許在於服務年資較久之主管對施行策略計畫與改善執行成效之歷程變化，以及服務年資較短之主管對近期改善方式有較高之滿意度，故同意該館能依據評估結果，針對未執行或未完成的項目立即修正或改善之比例較高。

表 4-15 北市圖主管對策略計畫評估結果後續因應方式看法差異分析表

項目	F 值	顯著值	同意度平均值
北市圖依據評估結果適當修正行動方案	1.074	.380	
北市圖能依據評估結果立即修正或改善	3.050	.026*	
－服務年資為 5 年以下			3.64
－服務年資為 6-10 年			3.25
－服務年資為 11-15 年			3.33
－服務年資為 16-20 年			2.64
－服務年資為 21 年以上			3.90

* P <.05 水準下達到顯著差異

四、 於每年讀者滿意度調查中瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法

研究結果顯示，北市圖主管對於是否需於每年讀者滿意度調查中瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法分歧，同意與不同意皆未超過半數（詳見表 4-16）。

表 4-16 北市圖主管對透過讀者滿意度瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法分析表

項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均值
北市圖於每年讀者滿意度調查中瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法	6（12%）	17（34%）	16（32%）	9（18%）	2（4%）	3.32

第五章 結論與建議

本章根據研究目的歸納研究結果，彙整下述結論並針對北市圖策略管理提出具體建議；最後提出進一步研究之建議，供後續研究者參考。

第一節 結論

本研究旨在探討北市圖策略管理之內涵及該館主管對策略管理之看法。問卷調查結果已詳述於第四章，本節綜合該館策略計畫執行情形分析及問卷調查結果，進一步歸結下述重要結論：

一、 北市圖策略規劃

（一）北市圖主管認同參與策略規劃之人員應包含館內、外人員

北市圖於制訂「2005-2010 年策略計畫」時邀請館員、民眾及該館顧問參與，瞭解館員、民眾及顧問之意見與建議，並作為制訂策略計畫之參考。問卷調查結果亦顯示，北市圖主管認為除應維持行現行瞭解前述人員之看法外，亦應邀請主管機關參與，如此或許可讓主管機關瞭解圖書館未來發展方向，同時有助適時修正發展方向以符合市政發展。

（二）北市圖主管認為制訂策略時應參考標竿學習對象及年度讀者滿意度調查結果

超過 6 成以上之北市圖主管認為應針對標竿學習對象進行比較分析，並根據北市圖年度讀者滿意度調查結果作為制訂策略之參考。易言之，藉由與他館相較，可瞭解圖書館可改善之處及優、缺點，並進而作為未來規劃之參考；另透過北市圖年度讀者滿意度調查結果，從讀者之期待與建議中規劃未來之策略，有助提供更符合讀者需求之服務。

（三）北市圖主管認同明確化、具體化行動方案之內涵

目前，北市圖「2005-2010 年策略計畫」行動方案多為敘述式，並未明列量化之目標值及載明所需投入之資源，且部分行動方案因內、外部因素，不易執行。而從問卷調查結果可知，超過 6 成以上之主管認為行動方案應註明每年所需投入之經費、設備及人力，以及明列量化之績效指標。由此可知，或許於行動方案中註明每年所需投入之資源，有助先行評估方案之可行性並可預作規劃以利目標之達成；另在評估行動方案之完成度時，如設定具體目標值有助評估目標之達成度及真正落實執行。

整體而言，超過半數主管認同「北市圖 2005-2010 年策略計畫」所制訂之策略具前瞻性之規劃、策略計畫與市府政策相符且所制訂之策略已考量環境變異性。綜言之，北市圖主管多半對該館之策略持肯定之看法，認為所制訂之策略已考量未來之發展趨勢並具發展性。

二、 北市圖策略執行

（一）北市圖主管對同仁認同策略、重視策略計畫之看法分歧

46%北市圖主管同意或非常同意該館同仁重視策略計畫；28%不同意或非常不同意此看法；26%表示無意見。另有關是否同意同仁皆瞭解、信賴所制訂之策略方面，40%同意或非常同意；32%不同意或非常不同意；28%表示無意見。顯見，北市圖主管對前述看法分歧、未達共識。

（二）北市圖主管對組織文化、組織結構與策略執行關係之看法

超過半數的主管認為北市圖組織結構有助策略之執行，且執行策略時得到充份授權、各單位於執行策略計畫時亦能充分合作。顯見，北市圖組織結構及領導方式有助策略之執行，惟主管對於「執行策略時得到激勵」、「北市圖已塑造出有利於變革之組織文化」之看法並未達到共識。

（三）北市圖主管對執行策略時是否獲得利害關係人之認同看法分歧

42%主管同意或非常同意執行策略時獲得利害關係人之認同；14%表示不同意；另有將近半數（44%）主管對此看法無意見。

（四）北市圖主管肯定該館於執行策略時之經費分配與運用

超過半數北市圖主管認為該館遇經費不足時能尋求其他解決方案或經費來源，同時於執行策略計畫時能夠有效使用及合理分配經費。由此可知，北市圖主管認為該館能妥適分配及運用經費，以完成行動方案。

（五）北市圖主管肯定該館主管已具備執行策略計畫之條件

超過 7 成的北市圖主管認為該館主管於執行策略計畫時已具備工作所需之能力與經驗、具備領導才能及與組織一致之價值觀、能團隊合作。由此可知，該館主管已具備執行策略計畫之能力與條件，此有助於策略計畫之推動與執行。

（六）北市圖主管對執行策略遭遇之困難的看法

多數北市圖主管認為該館執行策略時遭遇之困難包括缺乏經費、館員間之協調需加強、遭遇未預料之困難、行動方案未詳細定義、未能獲得利害關係人（如主管機關、民眾、議員等）之支持。前述看法與該館策略計畫執行情形分析結果相呼應，分析結果亦顯示部分行動方案確實因缺乏經費致無法落實執行、或因與市政發展政策不符致未予推動；另行動方案內容因未提供具體目標值，在執行上亦無法明確定義是否達成目標。

北市圖主管對「執行時間較原先預估來得長」、「館員之教育訓練不足」、「策略與組織共享之價值不配適」、「館員之能力不足」等困難之看法分歧。該館策略計畫執行情形分析亦顯示，因考量部分行動方案實際執行情形及服務品質，如「舊館舍規劃興建無障礙電梯並逐步全面改善無障礙設施、設備」及「因應現代化圖書館設備要求，修訂本館設備標準」等行動方案，為求執行之周全與完整，乃至於確實發揮行動方案制訂之目標，

遂適時延長辦理時程。

三、 北市圖策略評估

（一）北市圖多半已落實執行「2005-2010 年策略計畫」

北市圖「2005-2010 年策略計畫」執行情形分析顯示，絕大多數行動方案皆已執行，惟部分因經費、人力、市府發展政策、讀者需求性等因素致執行情形未如預期或未予落實。此外，北市圖為確實達成策略目標及力求服務品質之提升，於衡諸內、外部因素及評估現況後，倘認為有延長辦理時程之必要者，北市圖乃適時調整辦理時程，務求目標及效益之達成；易言之，部分行動方案雖延長辦理時程，但卻能實際達成目標。

（二）北市圖主管對將策略執行之成效作為獎賞依據之看法分歧

44%北市圖主管同意或非常同意將策略執行之成效作為獎賞之依據；18%不同意或非常不同意此看法；38%對此表示無意見。

（三）北市圖主管對現行策略計畫管考方式意見分歧

北市圖主管對現行監控策略執行成效之方式與頻率之滿意度未達成共識；對現行管考方式確切掌握執行績效之看法亦分歧。

（四）北市圖主管多半同意該館視評估結果適當修正行動方案並認同該館能依據評估結果立即修正或改善

多數北市圖主管同意該館依據評估結果適當修正行動方案，換言之，行動方案之制訂應因時制宜，倘遭遇執行之困難，應檢討及評估執行之可行性。此外，超過半數主管同意該館能依據評估結果立即修正或改善，其中以服務年資為 5 年以下者及 21 年以上者之認同度較高。易言之，服務年資最長之主管類別推測或許因經歷執行歷程之變化，以及服務年資最短之主管類別對近期改善方式有較高之滿意度，爰同意該館能夠針對未執行或未完成的項目立即修正或改善之比例較其他年資者來得高。

（五）北市圖主管對於透過每年讀者滿意度調查瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法分歧

46%北市圖主管同意或非常同意透過讀者滿意度調查瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法；22%不同意或非常不同意此看法；32%對此表示無意見。從北市圖 2005-2010 年策略計畫行動方案之內涵來看，部分行動方案與讀者服務相關，亦在追求提升讀者服務品質；換言之，如能從讀者滿意度中瞭解執行成效是否符合讀者需求，此不失為評估執行成果之方式。

第二節 建議

綜合北市圖「2005-2010 年策略計畫」執行情形分析及問卷調查結果，茲針對北市圖及未來欲採行策略管理之公共圖書館提供下列建議。

一、 宜邀請主管機關參與策略規劃

問卷調查結果顯示，超過 7 成北市圖主管認為應邀請主管機關參與策略規劃。藉由邀請主管機關參與，使其瞭解圖書館未來發展方向與趨勢，並瞭解主管機關之看法與建議，進而獲得主管機關之支持。

二、 宜分析標竿學習對象及瞭解讀者看法作為策略規劃之參考

超過 6 成以上北市圖主管認為應針對標竿學習對象進行比較分析，藉以瞭解北市圖不足及優勢之處，同時亦需參考年度讀者滿意度調查結果制訂策略，以滿足讀者之需求與期待。

三、 宜考量人力、經費及讀者需求性制訂行動方案

北市圖「2005-2010 年策略計畫」執行情形分析顯示，部分行動方案囿於經費及人力，或經評估讀者尚無相關需求，爰未予推動或不易推行。準此，建議於制訂行動方案前先行評估實際推動之可行性及效益方制訂合

宜且符合讀者需求之行動方案。

四、 宜具體化行動方案之內涵

超過 6 成以上北市圖主管認為行動方案應註明所需投入之經費、設備及人力，並明列量化之績效指標。而從美國公共圖書館策略管理之內涵中亦發現，德州 Austin 公共圖書館每項策略皆註明所需投入之人力或設備及經費；路易斯安那州 Calcasieu Parish 公共圖書館於目標項下明列量化指標。透過具體化、明確化目標值及預估所需投入之資源，將有助於評估執行之可行性及預作準備，並可透過目標值之設定評估目標達成之程度。

第三節 進一步研究之建議

本研究囿於時間及人力等因素，僅針對北市圖主管進行問卷調查，瞭解主管對該館策略管理之看法。由於仍有許多值得探討之議題，爰提出進一步研究之建議，供後續研究者參考。

一、 探討公共圖書館主管對圖書館策略管理之看法

從文獻中可發現策略管理已不再僅止於企業所採用，圖書館採用策略管理將有助於掌握環境變化及應對外在威脅等。然而，國內目前採行策略管理之公共圖書館為數並不多，建議未來研究者可以國內公共圖書館主管為研究對象，瞭解主管對公共圖書館策略管理之看法並探究未採行策略管理之原因。

二、 探究國外公共圖書館之策略管理

國外公共圖書館採用策略管理之情形較國內來得普遍，建議未來研究者可深入探討國外公共圖書館策略管理之現況、效益及遭遇之困難等，作為未來國內公共圖書館採行策略管理之參考。

參考書目

一、中文書目

司徒達賢（1999）。*非營利組織的經營管理*。臺北市：天下文化。

何卓飛（2009）。*我國「國際一流大又頂尖研究中心計畫」之策略管理與績效評估研究*。未出版之博士論文，淡江大學管理科學研究所，臺北縣。

吳新武（2000）。*警察機關實施策略規劃作為之研究-美國、英國及加拿大等國公部門之啟示*。未出版之碩士論文，中央警察大學行政警察研究所。

宋立志（2004）。*策略管理運用模式建構之研究－以運事工程單位為例*。未出版之碩士論文，國立臺灣科技大學營建工程系。

林建煌（2008）。*策略管理*。臺北市：新陸書局。

許文光（2004）。*策略管理在縣市警察機關之運用－以澎湖縣警察局為例*。未出版之碩士論文，國立中山大學公共事務管理研究所。

曾淑賢（2005）。公共圖書館的策略規劃與策略品質管理。*臺北市立圖書館館訊* 23（2），39。

雷永立（2005）。在圖書館管理中導入戰略管理思想探析。在吳建中編著，*戰略思考：圖書館管理的 10 個熱門話題*（頁 25）。上海市：上海科學技術文獻出版社。

廖又生（1989）。*圖書館組織與管理析論*。臺北市：天一。

林哲生等著（1998）。*非營利組織：經營管理實務粹要*。臺北市：臺北市立圖書館。

盧秀菊（2005）。圖書館之策略管理。*臺北市立圖書館館訊* 23（2）， 4。

謝聖賢（2009）。*臺北縣全民運動推廣策略管理之研究*。未出版之碩士論文，臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所。

Drucker 著（1994）。*非營利機構的經營之道*（*Managing the Non-Profit Organization*，余佩珊譯）。臺北市：遠流。（原作 1990 年出版）

Oster 著（2001）. *非營利組織策略管理* (*Strategic Management for Nonprofit Organizations*，孫碧霞等譯) 。臺北市：洪葉文化。（原作 1995 年出版）

Robbins, S. P. & David A. De Cenzo. (1999). *現代管理學* (*Fundamentals of Management*，林建煌編譯) 。臺北市：華泰。（原作 1998 年出版）

二、英文書目

Austin Public Library (n. d.). *Austin Public Library Strategic plan*. Retrieved August 10, 2010, from http://www.ci.austin.tx.us/library/information.htm

Calcasieu Parish Public Library (n. d.). *Calcasieu Parish Public Library Strategic plan*. Retrieved August 10, 2010, from http://www.calcasieu.lib.la.us/StrategicPlanFinal060508.pdf

Chicago Public Library (n. d.). *Chicago Public Library 2010*. Retrieved August 10, 2010, from http://www.chipublib.org/aboutcpl/cpl2010/index.php

Dekalb County Public Library (2007). *Dekalb County Public Library's Strategic plan*. Retrieved August 10, 2010, from http://www.dekalblibrary.org/newsflashes/dekalb-county-public-library-s-strategic-plan.html

Johnson, Heather (1994). Strategic planning for modern libraries. *Library Management*, 15(1), 7-18.

Kostagiols, P.A., Banou, C., & Laskari, E-M. (2009). Strategic planning and management for the public libraries. *Library Management*, 30(4/5), 253.

Los Angeles Public Library (n. d.). *Building on success: Los Angeles Public Library Strategic plan 2007-2010*. Retrieved August 10, 2010, from http:// www.lapl.org/about/Strategic_Plan.pdf

Oceanside Public Library (2005). *Oceanside Public Library Strategic plan 2005-2010*. Retrieved August 10, 2010, from http://www.oceansidepubliclibrary.org/librarystrategicplan.pdf

Seattle Public Library (n. d.). *Strategic planning*. Retrieved August 10, 2010, from http://www.spl.org/default.asp?pageID=about_strategicplanning

Westport Public Library (2009). Westport Public Library engaging the community, building for the future 2007-2010. Retrieved August 10, 2010, from http://www.westportlibrary.org/about/index.html

Worcester Public Library (2006, June). *Strategic plan FY 2007-FY 2011*. Retrieved August 8, 2010, from http://www.worcpublib.org/about/about.htm

附錄一：臺北市立圖書館「2005-2010 年策略計畫」執行情形分析表

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）提升館員的專業能力	1.規劃辦理年度教育訓練課程，鼓勵並薦送館員參與館內外各類研習，以增進專業知能、人文素養及服務理念與技巧	輔導員 人事室	1. 自行辦理方式：每年辦理 2. 委託辦理方式：每年辦理 3. 薦送方式：隨時辦理	✓	2006-2010 年皆訂定年度員工教育訓練計畫，並自行及委託公務人員訓練處辦理教育訓練課程，同時依函示轉知、薦送同仁參加研習。
	2.獎勵研究與創新	研究員 輔導員	每年辦理	✓	2006-2010 年皆進行自行研究計畫及訂定「創意提案實施計畫」，鼓勵各單位提報創新及創意方案。
	3.館員發展日，規劃辦理前瞻性專題講座與館員研究成果發表活動	輔導員	每年辦理	✓	2006-2010 年辦理「閱讀推廣」等專題講座及分享自行研究成果，其中 2008 年更辦理館員大會考，藉此提升館員專業知能。
	4.建立遠距學習教材資料庫	總館各課室	每年至少完成一種課程	✓	2006-2010 年皆辦理。

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）提升館員的專業能力	5.辦理館員讀書會並定期提供專業新知選粹	推廣課 四區區域館	1. 總館：推廣課負責。 2. 分館：四區區域館。 3. 辦理方式：皆爲每季辦理。	✖	【讀書會】2006-2007 年及 2010 年總館及四區分館皆辦理；其中 2008-2009 年西區未辦理。辦理頻率並非皆爲每季辦理。 【專業新知選粹】2006-2010 年皆提供同仁專業新知選粹。
	6.舉辦並鼓勵館員參與國際性研討會	輔導員 諮詢服務課	輔導員 ：隨時鼓勵參與。 諮詢服務課：2007 年及 2010 年各辦理一次國際研討會	✖	隨時轉知國際研討會資訊。另於 2007 年辦理「公共圖書館經營管理與服務趨勢國際研討會」；2010 年因經費不足，未辦理國際研討會。
	7.規劃辦理新進館員戰鬥營	人事室	每年辦理	✓	2006-2010 年皆辦理新進人員講習。
	8.成立專業工作坊	總館各課室	2005 年成立專業工作坊，館員「學習與工作交流」Blog。 其餘課室 2006 年成立各專業工作坊	✓	2006-2010 年皆辦理專業工作坊。

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	9.培養館員知書與說書的能力，提升館員專業形象	輔導員	每年辦理	✓	2006-2010 年每年轉知相關課程資訊並推薦專書及文獻供同仁選讀。
（二）改善人力結構	1.檢討人員編制，調整人力資源	人事室	隨時辦理（原爲 2005 年）	✓	修正本館「組織規程暨編制表」、「新設分館及分館員額設置基準」；爭取編制員額、學校支援職工及政策性短期就業人力。
	2.事務性或技術性工作委外	人事室 總館各課室	隨時辦理	✓	依館務需求，持續進行勞務委外（如保全、圖書巡迴運送、館舍清潔等），以及圖書資料原始編目及加工作業委外等（以採購進館之館藏爲限）。
	3.與大專院校相關系所建教合作	輔導員	隨時辦理	✓	隨時受理大專院校相關系所學生到館實習，另於 2009-2010 年與國立臺北教育大學語文與創作學系合作，由該系學生到館爲兒童說故事及提供閱讀指導服務。

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（二）改善人力結構	4.以閱覽室作爲社區文化基地，組織社區志工隊共同經營	推廣課 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006 年：成立啓明分館志工團體選書小組，與館方配合選擇適切之館藏，共同經營布置閱覽室。 2. 2007 年：北投分館、石牌分館組織志工隊，協助參訪導覽作業。 3. 2008 年：日僑協會志工媽媽隊定期協助天母分館進行上書整架工作。 4. 2009 年：招募綠化志工，協助維護總館植栽；天母分館成立綠美化志工隊，維護館內外環境美化。 5. 2010 年 6 月 19 日南港區北原會館借還書工作站正式開放服務，由南港分館負責預約書到館電話通知作業、原住民委員會負責借還書作業。
	5.廣泛結合社會人力與人才資源	推廣課 各閱覽單位	推廣課：隨時辦理。 諮詢服務課：2006 年成立參考諮詢專家團隊，結合專業服務志工擴大參考服務。	✓	1. 考量北市圖已有由退休教師組成之走動式志工協助讀者找尋相關專業答案，同時館員亦能解答一般性參考問題；再者，目前受理專業諮詢問題之比例甚低，易言之，成立參考諮詢專家團隊之需求性不高。爰此，以提供轉介服務之方式協助讀者。 2. 2006-2010 年每年持續招募英語志工及義務林老師、多元文化志工及一般志工；2008-2010 年持續招募樂齡志工。 3. 2007 年：稻香分館與士林地檢署合作，利用緩起訴之義務勞務被告到館協助館務。 4. 2008 年：啓明分館召募錄音志工。 5. 2009 年：說故事志工延伸服務 （1） 林老師說故事團隊：自 3 月起每週日於臺大兒童醫院辦理說故事活動；7、8 及 10 月至臺北市南區家扶中心辦理說故事活動；4 月 18 日至 6 月底止

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
					每週日下午於 Zoomall 辦理說故事活動。 （2） 英語志工團隊：至萬華區義光育幼院辦理閱讀指導活動。 6. 2009-2010 年：清江、東湖、西湖、內湖、景新（2010）申請社會服務勞動役者協助館務。善用樂齡志工、學員之專長，辦理樂齡興趣小組活動。
（三）形塑圖書館優質服務形象	1.以親切優質的館員，建立友善的閱讀環境	各閱覽單位	隨時辦理	✓	每年除辦理禮貌服務人員選拔活動外，亦隨時派員參加禮貌服務訓練講習。
	2.以追求卓越的服務品質，建立自我工作價值	人事室 研輔室 各閱覽單位	隨時辦理	✓	提供讀者透過北市圖網頁、市長信箱、1999 市民熱線、書面讀者意見表等管道提出建議，作爲北市圖提升服務品質之參考；每年亦辦理內部稽核、ISO 外部稽核及讀者滿意度調查，藉以提升讀者服務品質。
（四）建立人員交流管道，強化業務聯繫功能	1.發行白鷺鷥電子報	館長室	2006 年	✓	於 2006 年創刊，發行至 2009 年 7 月底。
	2. 建立館長信箱、館員業務諮詢信箱	館長室 總館各課室	館長室：隨時辦理 總館各課室：隨時辦理	✓	隨時受理同仁透過館長信箱、館員業務信箱等管道提出建議。
	3.建立館員館內	輔導員	每年辦理	✗	北市圖主管雖曾於 2008 年公共圖書館輔導團考評至文山

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	短期觀摩實習機制				分館觀摩，惟短期觀摩實習機制之推動直至 2010 年方制訂「臺北市立圖書館館內短期交換館員服務計畫」；前開計畫預計於閱覽單位試辦 1 年後再行評估於全館執行之可行性。
	4.加強與國內、外圖書館的交流互訪或觀摩學習	輔導員	每年辦理	✓	1. 2006-2010 年：每年固定與上海圖書館進行人員交流互訪。 2. 2006 年：法國文化部圖書館、法國漢那市立圖書館、臺中市文化局圖書資訊課及所屬圖書館同仁等參訪總館；北市圖同仁觀摩臺中縣大甲鎮立圖書館及大安鄉立圖書館。 3. 2007 年：北市圖同仁參訪香港公共圖書館、新加坡國家圖書館及新加坡國家品質獎得獎單位；新加坡國家圖書館館員蒞館參訪實習；蒙古國家圖書館暨國家兒童圖書館至北投分館參訪；宜蘭縣文化局率宜蘭縣所屬各鄉鎮圖書館人員至文山、石牌分館參訪。 4. 2008 年：北市圖同仁赴法國里昂市立圖書館參訪與實習；國立中央圖書館臺灣分館等圖書館館員至北市圖參訪；美國加州奧克蘭公共圖書館、舊金山公共圖書館館員至總館及北投分館參訪；桃園市立圖書館館員至西湖分館、內湖智慧圖書館參訪。 5. 2009 年：舊金山公共圖書館中國城分館成人服務部門主管至士林、六合及中崙分館參訪；美國紐約市皇后區公共圖書館館員至北投分館參訪；越南胡志明市國家圖書館館長及副館長等至北投分館參訪；臺中市西屯區圖書館至文山分館參訪。 6. 2010 年：國立中央圖書館臺灣分館參訪文山分館；太

目標： 一、凝聚組織內部共識，開發人員潛能，型塑優質的專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
					平市立圖書館、大同鄉立圖書館參訪北投分館；大陸重慶圖書館、北京大學圖書館、澳門圖書館及上海圖書館參訪北市圖。
（四）建立人員交流管道，強化業務聯繫功能	5. 重視標竿學習，引進民間企業的經營理念、行銷策略與服務作法	輔導員	每年辦理	✓	2006-2010 年皆辦理相關研習課程，包括邀請外縣市圖書館分享業務創新經驗、邀請仁瑞國際管理顧問有限公司主講「創新思考與問題解決」、悟心國際顧問有限公司主講「成功經營傾聽能力與溝通表達技巧」、中信聯合企管顧問公司主講「樂在工作」及 85 度 C 公司主講「品牌價值」；同仁亦參加「EQM21 輔導員研習班」、「EQM21 品質精進班」或參訪訪韓國首爾市進行標竿學習。
	6.建立館員討論區	輔導員	2005 年	✓	已於 2005 年 8 月 29 日啓用「館員工作與學習部落格」。

目標： 二、強化館藏資源，提供兼具量與質的館藏服務，以滿足讀者之生活需求及研究需求，提升讀者對館藏的滿意度。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）增加視聽資料館藏並強化視聽服務內涵	1. 調整視聽資料購置經費的比重	採編課 視聽室	2005 年	✓	2004 年購置比重爲 6.2%；2005 年購置比重爲 8.8%。
	2. 強化數位影音服務功能	視聽室	隨時辦理	✓	持續增購隨選視訊資料並轉檔上傳、建置視聽資料 3 分鐘預覽檔案、依活動隨時建置「線上影音」資料；另 98 年 1 月 22 日正式啓用「數位影音平臺」，持續擴增「數

目標： 二、強化館藏資源，提供兼具量與質的館藏服務，以滿足讀者之生活需求及研究需求，提升讀者對館藏的滿意度。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
					位影音平臺」資源。
	3. 充實線上影音資料庫，並予以編目，以便檢索	視聽室 採編課	2006 年起，隨時辦理	✓	2006-2010 年每年持續進行線上影音資料分編及建置作業。
（二）提供豐富、有組織之電子資源	1. 徵集並組織網路資源，以便查詢利用	諮詢服務課	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續新增網站資源，如臺北市地理資訊 E 點通、臺灣閩南語常用辭典；2010 年 4 月起將網站所連結之免費資料庫移轉至「電子資源整合查詢系統」，並持續徵集免費資料庫。
	2. 透過採購及連結免費資料庫，增加並豐富資料庫的種類與內容	諮詢服務課	隨時辦理	✓	2006-2010 年每年定期辦理資料庫評估及採購。除採購電子資料庫外，並提供歷年買斷之資料庫及與其他圖書館共用之資料庫、試用資料庫及免費資料庫。
	3. 持續充實電子書及電子期刊	採編課	每年辦理	✓	1. 2006 年：購置 NetLibrary ipicturebooks 繪本電子書。 2. 2007 年：增購 Net Library、Tumble 兒童電子書、遠景繁體中文電子書。 3. 2008 年：增購 Little Kiss 兒童電子書、咕嚕熊親子共讀網電子書。 4. 2009 年：續訂 Little kiss 電子書、Tumble 電子書、新購長晉 FUN 電書。 5. 2010 年：續訂格林咕嚕熊親子共讀電子書、Little kiss 電子書。 6. 徵集電子期刊並於網站中連結，提供讀者使用。
（三）提供無障	1. 增加有聲	啓明分館	隨時辦理	✓	2006-2010 年每年持續增加有聲書、雙視圖書及大字書。

目標： 二、強化館藏資源，提供兼具量與質的館藏服務，以滿足讀者之生活需求及研究需求，提升讀者對館藏的滿意度。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
礙學習資源（包括有形障礙及無形障礙）	書、大字書、雙視圖書資料				
	2. 建立視障電子圖書館，以服務視障讀者	資訊室 啓明分館	隨時辦理	✓	視障電子圖書館已於 2005 年建置完成，並於 2008 年進行系統改版；每年持續於系統中增加「用心看電影」、有聲書、數位點字書、啓明之音有聲月刊、有聲國語日報及有聲林老師說故事等內容。
	3. 建置無障礙網頁	資訊室	2006 年建置完成	✓	2006 年 9 月北市圖網站通過無障礙網站 3A 標章認證。
（四）顧及各類型讀者閱讀需求	1. 館藏徵集兼顧主題、各年齡層與不同族群文化的均衡發展	採編課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年每年徵集各類主題圖書、不同年齡層適讀圖書。
	2. 因應臺北爲國際化都會特性，考慮新移民與短期居留外籍人士的閱讀需求，加強外文（含東南亞）圖書資料及臺北生活與文化資訊之徵集	採編課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續採購多元文化圖書，並徵集臺北生活與文化資訊圖書。其中，2007 年多元文化資料中心啓用，蒐集 8 種東南亞語言館藏（越南/泰國/菲律賓/馬來西亞/印尼/印度/緬甸/韓國），並持續增加館藏。

目標： 二、強化館藏資源，提供兼具量與質的館藏服務，以滿足讀者之生活需求及研究需求，提升讀者對館藏的滿意度。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
(五)充實珍貴館藏	1.珍善本、手稿資料之徵集	採編課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1.隨時徵集珍善本、手稿資料，徵得司馬中原、駱以軍及鍾文音作家手稿；收錄貝果手稿創作 1 件；臺北市藝德書畫協會會員國畫 3 幅與書法 3 帖；雷驤及郝譽翔作家手稿各 1 張；作家王盛弘先生手稿。 2.2008 年：北市圖訂定「臺北市立圖書館作家作品及文物徵集計畫」、「臺北市立圖書館三民分館美術品及文物徵集計畫」、「臺北市立圖書館中崙分館漫畫家作品及文物徵集計畫」、臺北市立圖書館王貫英先生紀念圖書館作品及文物徵集計畫「臺北市立圖書館西湖分館音樂家作品及文物徵集計畫」、「臺北市立圖書館東湖分館建築作品及文物徵集計畫」，徵集相關文物，包括徵集莫渝、南方朔等手稿。 3.2010 年：王貫英先生文物數位化完畢並上傳至北市圖數位典藏系統。
	2.地方文史資料之徵集	採編課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	隨時徵集地方文史資料，如 2006-2010 年每年隨時徵集、索贈地方文史資料及地方社區文獻「大直報導」。
(六)進行館藏效能評估，建立世界級城市圖書館的館藏資源	1.進行館藏評鑑工作，依據評鑑調查結果，修訂館藏發展政策	採編課	1.2006 年館藏評鑑 2.2007 年修訂館藏發展政策	✓	隨時修訂館藏發展政策，並更新網頁及文件資料。2005 及 2007 年辦理館藏效能評估。
	2.依社會發展與使用調查，評估館藏特色的適切性	採編課	2006 年調查	✓	於 2005 及 2007 年進行智慧圖書館、RFID 晶片館藏效能評估。

目標： 二、強化館藏資源，提供兼具量與質的館藏服務，以滿足讀者之生活需求及研究需求，提升讀者對館藏的滿意度。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	3.邀集各領域專家參與選書會議	採編課	2006 年起，每兩年召開一次。	✓	1.2007 年：召開國際兒童圖書館徵集臺灣文學館藏諮詢顧問會議。 2.2008 年：召開專家選書小組會議，介紹國內外圖書網站、國內外出版業現況及分析北市圖借閱量，並與委員交流意見。 3.2010 年：辦理「臺北市立圖書館中崙分館漫畫分級管理座談會」。
	4.成立圖書資源調度與運作中心，使各項資源能充分應用，發揮最大效能	閱覽典藏課	2010 年	✓	已編列經費進行自動化倉儲中心可行性評估。

目標： 三、營造無障礙的學習環境（包括硬體、軟體及使用技能）。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）改善無障礙設施、設備	1.舊館舍規劃興建無障礙電梯並逐步全面改善無障礙設施、設備	祕書室 各閱覽單位	每年辦理（原爲 2007 年改善完畢）	✓	每年皆辦理無障礙電梯及廁所工程，至 2010 年完成施作或已編列預算進行工程。
	2.考量兒童、老人與行動不便	祕書室 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：北市圖皆提供輪椅、老花眼鏡等供民眾借用，以及提供聽障讀者使用傳真機；另空間改造時，

目標：　三、營造無障礙的學習環境（包括硬體、軟體及使用技能）。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	者之安全與舒適需求，調整空間動線、閱覽桌椅高度並應用相關輔具設備等				亦考量兒童、老人等需求，調整空間動線。 2. 2007 年：進行啓明分館館舍修繕工程，改善無障礙設施，成立盲用電腦室、觸摸室、黑暗體驗室，於館內進出動線設置警示帶，大門入口設置愛心鈴，戶外設置導盲磚。 3. 2008-2009 年：於總館、三民、葫蘆堵、景新、大同及東湖分館設置樂齡學習資源中心，爲 55 歲以上設籍於臺北市之年長者設置閱讀、休閒和學習的專屬空間。
（二）加強特殊讀者服務	1.開辦相關教育訓練或體驗課程，增進館員對身心障礙讀者的同理、認知，進而加強服務知能	輔導員	每年辦理	✖	1. 2008 年：辦理特殊讀者服務「心」體驗，提升同仁對視障讀者服務與輔助器具使用之認識。 2. 2010 年：辦理「特殊服務『心』體驗－聽障體驗課程」。
	2.爭取社會福利資源，加強對弱勢族群的圖書資訊服務並提供相對優惠措施，以改善其生活適應與社會競爭力。	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006 年：辦理「心中有愛、閱讀無礙」義賣會，所得全數捐贈漸凍人協會購買閱讀輔具。 2. 2006-2010：獲教育部或教育局補助辦理「全民學習外語列車－親子共學英語實施計畫」、「成人英語計畫」、「成人英語學習計畫」、「全民英語學習計畫」，以弱勢學生、家庭及族群或原住民、低收入戶國民、身心障礙人士爲優先招生對象。 3. 2008-2010 年：獲教育部補助辦理「縣市鄉鎮圖書館補助計畫－多元悅讀活動計畫」，以銀髮閱讀、外配（新移民）爲對象；辦理「公共圖書館活力再造計畫－閱讀推廣與館藏充實補助專案計畫」，部分活動以弱勢關

目標： 三、營造無障礙的學習環境（包括硬體、軟體及使用技能）。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
					懷爲主題或以嬰幼兒或兒童爲對象；辦理「設置新移民學習中心暨推廣新移民閱讀營運計畫」，爲新移民辦理生活文化講座、圖書館利用教育、生活臺語班、電腦課程、中文課程等。 4. 2008 年：啓明分館結合東區分館義務林老師至臺北市立啓明學校辦理說故事活動、受理申辦借書證；啓明分館持續與臺北市視障者家長協會合辦視障兒童珠心算班、英文班。 5. 2009 年：獲行政院研究發展考核委員會補助辦理「建置外國人服務櫃台加強在地生活服務計畫」，爲新移民辦理閱讀活動。另辦理「藏不住的書香愛」募書活動，募得 2,400 餘冊書籍並全數捐贈予位於南投、嘉義、屏東偏遠地區之 6 所小學及臺北市南區、北區家扶中心。南區分館合辦「圖書館閱讀趣－弱勢學童閱讀服務」，召募課輔、閱讀推廣志工教導學童課業與閱讀。士林分館與蘭雅國中合辦「賴博瑞在我家－編織我的閱讀網」活動，提升經濟弱勢或學習力薄弱之學生的自我學習能力。清江分館與清江國小合辦以弱勢學童爲對象之「賴博瑞在我家－快樂玩出閱讀力」活動。 6. 2010 年：景新分館獲麥當勞兒童慈善基金會贊助辦理「讀繪本・學正音・相約景新」－弱勢關懷閱讀系列活動。部分分館與「財團法人臺北市紀念余家菊先生文教獎學基金會」合辦「文字的魔法世界—輕鬆玩寫作」兒童作文課程（以具低收入戶證明、清寒證明文件者爲優先）。
	3.規劃辦理無障	推廣課	每年辦理	✓	1. 2006 年：辦理「心中有愛、閱讀無礙」義賣會，所得

目標： 三、營造無障礙的學習環境（包括硬體、軟體及使用技能）。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	礙閱讀推廣活動，增進身心障礙者學習資源與參與社會的機會	啓明分館			全數捐贈漸凍人協會購買閱讀輔具。 2. 2006-2010 年：啓明分館辦理明盲讀書會、用心看電影。 3. 2006-2010 年：辦理成人英語研習，以身心障礙人士等弱勢族群爲優先招生對象。 4. 2009-2010 年：辦理「閱讀推廣與館藏充實計畫」，部分活動以身心障礙人士爲對象。林老師說故事團隊爲響應「教育關懷年」，自 2009 年 3 月起每週日於臺大兒童醫院辦理說故事活動。 5. 2009 年：各區域分館聯合辦理弱勢關懷活動。
（三）建立雙語環境，降低外籍人士的利用障礙	1. 館內標示系統、各項規定與重要政策文件全面雙語化。	祕書室 各單位	2005 年至 2007 年逐年更新	✓	1. 2006-2007 年：持續完成本館各單位雙語標示製作及更新作業；新館標示系統亦全面採用雙語。 2. 2008-2009 年：獲行政院研究發展考核委員會補助辦理「建置外國人服務櫃台加強在地生活服務計畫」，更新本館雙語標示系統及雙語樓層平面圖/避難逃生路線圖、製作本館英文版摺頁簡介及多元文化資料中心多語版摺頁簡介。
	2.建構無障礙雙語網頁，並建立檢查機制	資訊室 研究員	2007 年	✓	網頁雙語化部分已於 2007 年下半年完成。
	3.建置日文版網頁並充實英文網頁內容	資訊室 研究員	2007 年（英文版） 2009 年（日文版）	✓	已於 2008 年建置完成。
（四）迎接數位學習時	1.規劃辦理電腦基礎課程，培	資訊室 諮詢服務課	每年辦理	✓	2006-2010 年總館、四區區域館及稻香分館每年皆獲補助辦理「親子免費 3 小時上網訓練」電腦研習。每年亦

目標： 三、營造無障礙的學習環境（包括硬體、軟體及使用技能）。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
代，加強辦理電腦使用與資訊檢索訓練課程，以消弭數位落差	養讀者應用電腦查詢資訊的能力	各閱覽單			辦理「開啓知識之鑰－圖書館資源利用研習」，建立讀者查詢資訊之能力。此外，樂齡學習資源中心自成立以來亦辦理電腦研習課程。
	2.辦理網路資源利用課程，介紹電子資源及檢索方法。	諮詢服務課 各閱覽單位	每年辦理	✓	2006-2010 年總館、四區區域館及稻香分館每年皆獲補助辦理「親子免費 3 小時上網訓練」電腦研習，2010 年景新分館亦辦理電腦課程。此外，每年辦理圖書館資源利用研習，介紹電子資源及檢索方法；其中，2009 年東區分館主任亦至敦化國小授課。

目標： 四、提升資訊與網路系統功能，建構電子化圖書館，以便民眾快速且便利地取得學習資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）運用新穎科技，強化服務並縮短作業流程	1.將借閱證與身分證、悠遊卡或健保卡結合，讓讀者「多卡合一」	資訊室 閱覽典藏課	配合政府政策辦理	✓	2007 年 8 月 1 日完成借閱證結合悠遊卡之雙卡合一功能，並於同年 12 月 19 日完成相關設備擴充作業。
	2.運用網路或行動通訊提供新書介紹、活動報名之確認與通知、圖書到期通知、預約書到館通知、	閱覽典藏課 推廣課 資訊室	2006 年	✓	1. 2006 年：增加臺北市民 e 點通管道，受理總館參訪與場地租借申請，並透過系統自動回覆；針對逾期 10 日以上之讀者，發送手機簡訊催還通知。 2. 2009 年：提供市話語音催還逾期圖書（逾期 7 天、30 天及 60 天以上者）、預約書到館手機簡訊通知。2010 年 7 月提供圖書線上續借服務。

目標： 四、提升資訊與網路系統功能，建構電子化圖書館，以便民眾快速且便利地取得學習資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	圖書逾期通知…等服務。				
	3.全面運用無線辨識系統提供自助借還書服務及實施館藏盤點，提升館藏流通與管理效能。	閱覽典藏課 資訊室	1. 總館 2005 年 2. 新設分館於開館時 3. 各分館於 2010 年	✓	1. 總館自助借還書服務於 2005 年 9 月 27 日啓用。 2. 2005 年 7 月 22 日啓用內湖智慧圖書館、2006 年 5 月 12 日啓用西門智慧圖書館。 3. 2010 年 7 月完成各分館自助借書機裝設作業。 4.「太陽圖書館暨節能展示館」爲智慧圖書館，預計於 2011 年啓用。
	4. 成立新書加工、複本書儲存管理自動化的倉儲供應中心	閱覽典藏課 資訊室 採編課 祕書室	2010 年	✓	已編列經費進行自動化倉儲中心可行性評估。
(二)建置電子館藏	1. 積極爭取經費，充實各類型電子館藏	閱覽典藏課 諮詢服務課 視聽室 採編課	每年辦理	✓	1. 2006-2010 年：增加電子館藏採購經費，持續建置各類型電子館藏；向教育局爭取將北市圖 IP 納入學校資料庫採購範圍，以申請帳號密碼遠端登入方式由館員代檢。 2. 2007 年：辦理「縣市鄉鎮圖書館補助專案計畫」，採購 256 種 277 部非書資料；2009 年獲補助 25 萬元採購電子書；2010 年獲補助 130 萬元。
	2.電子館藏發展兼顧知識、文化、學習與休閒娛樂的均衡發展	閱覽典藏課 諮詢服務課 視聽室 採編課	每年辦理	✓	2006-2010 年持續增購各種主題之隨選視訊、電子書，並依館藏特色主題徵集網路資源，同時於「數位影音平臺」提供兼顧知識、文化、學習及休閒娛樂等主題之資源。

目標： 四、提升資訊與網路系統功能，建構電子化圖書館，以便民眾快速且便利地取得學習資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	3.提供友善的使用與檢索介面	資訊室	隨時辦理	✓	2006-2010 年每年皆依館員及讀者需求，修正相關程式及功能。 1. 2006 年：提供線上借閱歷史紀錄查詢。 2. 2007 年：於圖書查詢系統新增「新書通報服務」連結、於「我的帳號」中新增「歷史借閱紀錄」。 3. 2008 年：新到圖書查詢系統正式上線、圖書查詢系統增加「出版者」檢索功能。 4. 2009 年：圖書查系統於新增預約紀錄時，新增「預設取書館別」及顯示「預約未取記點」紀錄、於「我的帳號之借閱、預約及申請紀錄」中，新增預約資料到通知方式設定（手機簡訊、電子郵件、電話、無須通知）。預約排序方法改依索書號排序，改善多卷期圖書資料排序錯置情形，並於「目前情況欄」顯示「調撥日期」及「取書期限」。 5. 2010 年：北市圖網頁移轉至市府網站（中文版），於首頁可直接檢索館藏查詢系統。
	4.與行動通訊業者合作，提升電子館藏的使用效能	資訊室	（原為 2005 年）	視需求再行辦理	需視行動通訊科技發展趨勢狀況，評估需求後再行辦理。
	5.建立專門電子圖書館	資訊室 總館各單位	每年辦理 每年評估	✓	2008 年建置整合查詢系統及視障電子圖書館；2009 年建置數位典藏系統、兒童電子圖書館。
（三）建立完善的網路架構，提升網路效能	1. 因應發展趨勢，隨時應用適合本館網路架構的最新科	資訊室	隨時辦理	✓	持續注意科技發展趨勢並隨時應用。 1. 2006 年：向中華電信公司申請 4 條對外網路連線 ADSL 專線提升速度為 8M，並改為浮動 IP 方式，同時利用該網路「色情守門員」機制，設定不當網站過濾及阻

目標： 四、提升資訊與網路系統功能，建構電子化圖書館，以便民眾快速且便利地取得學習資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
並重視傳輸安全	技				隔功能，降低館員管理上之負擔；新增 2 線 10M 傳輸速率之 FTTB 專線，並將原有 ADSL 之 4 線皆升級爲 FTTB 專線。 2. 2008 年：爲改善分館與總館間網路連線穩定度及增加頻寬，向中華電信申請各單位 ADSL 專線升級爲光纖網路。 3. 2009 年：進行電子郵件主機作業系統移轉及 webmail 作業。
	2、建立各種備援網路機制，降低網路中斷的影響	資訊室	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續採行與國家高速網路中心合作建立異地備援機制，其中 2005 年與國家高速網路中心合作建立異地備援機制；2009 年完成備份系統（Symantec BE/BESR）移轉，啓用新磁帶櫃備份；內湖智慧圖書館安裝不斷電系統、網路連線集線器更換爲交換器、加裝 UPS 及電源改善施工。
	3. 建立完善防毒、防駭系統，掌握各種網路安全警訊，即時更新系統安全資料	資訊室	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年每月發布防毒軟體安裝檢視訊息，請各單位定期檢視防毒軟體版本及更新病毒碼。2007 年更新防毒軟體版本。 2. 2008 年：配合市政府資訊處進行電腦弱點掃描，以及完成防火牆主機及管理程式版本升級測試及切換，並執行防火牆管理主機之備份還原。 3. 2009 年：配合市政府防毒軟體授權更新，安裝賽門鐵克防毒軟體，移除原有防毒軟體。 4. 2010 年：購買狼煙電腦行爲預警系統並安裝於館員用電腦。

目標：　五、彰顯多元文化的價值，顧及多元族群閱讀需求，提供國內外各族群豐富的休閒與學習資源					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）蒐集多元文化資料	1.辦理「募書節」活動，向各界募集外文圖書資料或購書經費，加強世界各國出版品之蒐集，拓展民眾國際視野，增進文化交流	推廣課 諮詢服務課	每年辦理	✓	1. 2006 年：獲徐安廬贈送 2,000 冊外文書。 2. 2007 年：辦理「書香快樂送」募書活動。 3. 2008 年：辦理俄文兒童圖書贈書儀式；與紐西蘭商工辦事處合辦「南半球的童書新樂園～鯨騎士帶您遨遊紐西蘭」活動，募集紐西蘭出版之圖書計 109 冊。 4. 2009 年：獲印度－台北協會贈送 87 冊圖書。 5. 2010 年：多元文化資料中心獲泰國貿易經濟辦事處贈送泰國書籍計 195 冊。
	2. 徵集各族群（如客家、原住民等）文化圖書資料，連結並推廣相關機構網站資源	採編課 諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年每年皆隨時掌握不同族群文化出版資訊並採購進館，同時索贈客家與原住民文化圖書資料。此外，2007 年建置「多元文化資料中心」專屬網站，蒐集相關網路資源；南港分館自 2008 年起提供原住民相關網路資源介紹。
	3.重視外籍人士閱讀需求，加強徵集各國基本讀物及本國語文學習基本教材、本地休閒生活、文化活動與旅遊資訊，以充實外籍讀者學習與閱讀資源	採編課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續購置外文圖書資料、多元文化圖書、英文版之本國語言學習、休閒生活及文化相關圖書資料及華語文學習教材。

目標： 五、彰顯多元文化的價值，顧及多元族群閱讀需求，提供國內外各族群豐富的休閒與學習資源					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（二）促進多元文化交流	1.配合各國讀書節，辦理講座、展覽等閱讀推廣活動，以增進國人對異國文化的瞭解。	推廣課 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006-2008 年：辦理「讀書樂在臺灣」系列活動。 2. 2007-2010 年：配合國際書展主題，辦理寒假閱讀節（俄羅斯、澳洲、泰國、法國）
	2.辦理外籍人士或中外人士可共同參與之閱讀活動	推廣課 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006 年：於西門智慧圖書館開幕活動，辦理多國語言詩文朗頌。 2. 2007 年：辦理「東南亞新移民母國小說展」；與賽珍珠基金會及印度文化音樂中心合辦「多元文化放映會」。 3. 2008 年：辦理「南半球的童書新樂園－紐西蘭童書閱讀嘉年華」閱讀徵文比賽，中外人士均可參加；辦理「法國讀書樂」，邀請法國在台協會及法國在台學生共同朗讀；辦理「戀戀・文學・新北投」文學沙龍，邀請法國在台協會及澳大利亞商工辦事處代表朗讀。 4. 2009 年：辦理 34 場多元文化推廣活動。 5. 2010 年：與社團法人臺灣愛鄰社區服務協會「印尼外勞關懷中心」合辦「印尼朋友學電腦」、「印尼朋友學中文」課程。
	3. 招募外籍志工，協助資料之收集整理以及活動之策劃、執行	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續招募多元文化志工，協助多元文化資料中心圖書擬購、翻譯及加工等作業。
（三）辦理新移	1.鼓勵新移民參	推廣課	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續發布新聞稿、本館電子報暨網頁最新消

目標： 五、彰顯多元文化的價值，顧及多元族群閱讀需求，提供國內外各族群豐富的休閒與學習資源					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
民閱讀活動，增進其學習與生活適應能力	與本館各項閱讀活動	各閱覽單位			息宣及文宣資料宣傳新移民推廣活動。
	2. 結合相關機構，長期辦理各類研習課程，加強外籍配偶的華文程度、資訊檢索及社會資源的運用能力	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續與相關機構合作辦理新移民研習課程，如與中正區、信義區等健康服務中心合辦新移民圖書館利用教育；與社團法人臺灣愛鄰社區服務協會「印尼外勞關懷中心」合辦「讓印尼朋友學電腦」課程；與印尼外勞關懷協會合辦「印尼朋友學中文」、「印尼朋友學電腦」。

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
(一)設立國際兒童圖書館	1.以募款或企業認養方式籌措興建、營運經費	推廣課 研究員 祕書室	隨時辦理	✓	王貫英先生紀念圖書館獲民眾捐款；北市圖獲鄭福田文教基金會捐贈太陽圖書館暨節能展示館空調設備及太陽能系統。
	2.規劃設置世界兒童文學作家工作室	閱覽典藏課	2010 年	✗	本方案屬「臺北大都會圖書館籌建計畫」項目之一，惟本案於 2007 年奉市政府裁示該籌建計畫免議，爰此行動方案未予執行。
	3.建置「兒童國際電子圖書館」,採用觸摸式螢幕作爲使	資訊室 採編課 閱覽典藏課	2010 年	✗	本方案原規劃納入「臺北大都會圖書館籌建計畫」工作項目據以執行，惟於 2007 年奉市政府裁示本籌建計畫免議，爰此行動方案未予執行。

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	用者介面，典藏世界重要兒童讀物的數位資料				
	4.結合各國駐臺機構及國內、外推動兒童閱讀機構共同辦理閱讀活動	推廣課 閱覽典藏課	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：北市圖持續與信誼基金會合辦「Bookstart 閱讀起步走」嬰幼兒父母學習講座。 2. 2006-2008 年：與法國在台協會合辦「讀書樂在臺灣」。 3. 2006-2010 年：與台北書展基金會合作推展兒童閱讀。 4. 2006 年：與捷克在臺辦事處及澳洲商工辦事處合辦 3 場閱讀活動。 5. 2008 年：與紐西蘭商工辦事處合辦「南半球的童書新樂園－紐西蘭童書閱讀嘉年華」活動；辦理「戀戀・文學・新北投」文學沙龍，邀請法國在台協會及澳大利亞商工辦事處代表朗讀。
	5.設立說故事活動室，規劃不同年齡層及語文別的說故事時段，並邀請知名作家與社會人士到館爲小朋友說故事。	推廣課	2010 年	✓	已於 2006 年在總館地下 2 樓設立嬰幼兒說故事活動室，開辦 Bookstart 嬰幼兒說故事活動；2006-2010 年亦持續辦理林老師說故事、英語說故事等說故事活動，並增設各類型讀書會，滿足較高年級小朋友之閱讀需求。
(二)強化兒童服務	1. 爭取社會資源，與企業及醫療體系合	推廣課 各閱覽單位	2006 年 開始辦理	✓	2006 年 7 月已與 9 所基金會及戶政、聯合醫院合作辦理，募得 48 萬 5,000 元；2006-2010 年持續贈送本市 6-18 個月嬰幼兒閱讀禮袋。

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	作，提供「新生喜閱福袋」，讓閱讀從新生兒開始紮根				
	2.主動與學校或學前教育機構合作，建立向學生、家長及教師行銷閱讀的管道，有效整合資源，為兒童閱讀扎根	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 自 2006 年 9 月起持續與信誼基金會合辦「Bookstart 閱讀起步走」。 2. 2008-2009 年：辦理「塔塔校園隨行服務」，由館員主動至國小辦理圖書館利用教育課程。 3. 2008-2010 年：與北市國小合辦「最受學生歡迎的 10 大好書票選活動」；發送寒假及暑期閱讀活動手札予國小學校，建議校方納採為學生作業。 4. 2008 年：提供到校現場辦證服務，前往臺北市教育大學附設實驗小學及龍安國小，配合校慶活動推廣申辦借閱證。 5. 2009-2010 年：召開「暑期兒童閱讀活動」說明會，邀請國小老師參與，說明暑期活動內容，鼓勵教師將手冊及活動納入學生暑假作業。 6. 2010：函送電子書宣導海報，請本市各國小學校協助推廣宣傳。
	3.與學校合作推動成立「班級書庫」及辦理各類型閱讀活動，例如合辦「好書大家	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006 年：龍山分館受理老松國小以「團體借閱證」借書，充實「班級書庫」。 2. 2007 年：士林分館與士林國小合辦「好書大家讀」得獎書展；清江分館受理清江國小以團體借閱證借閱圖書辦理書展；東園分館與東園及萬大國小，以及柳鄉民眾閱覽室與龍山國小合辦「親子歡樂閱讀 Coupon

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	讀」得獎書展，共同推動兒童閱讀風氣				卡」活動；王貫英分館持續受理河堤國小以團體借閱證借書並合辦書展。 3. 2008-2010 年：與北市國小合辦「最受學生歡迎的 10 大好書票選活動」，得獎圖書並於學校班級展出。 4. 2008 年：東園分館向東園國小、萬大國小推廣團體借閱證，並將好書大家讀及品格教育優良圖書利用團體借閱證推廣至校園。 5. 2009 年：東園分館與東園國小合作成立「班級書庫」，自 2008 年 12 月至 2009 年 5 月以班級借書證借閱 150 冊館藏作爲班級書庫。 6. 2010 年：石牌分館與北投托兒所合作推廣兒童閱讀及辦證活動。清江分館贈送清江國小兒童圖書，協助成立「班級書庫」。
	4.配合九年一貫教育方針，提供教師教學所需資源及學生指定作業所需檢索途徑的指引。	諮詢服務課各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2007-2010 年：持續與國小、國高中學校合作，辦理圖書館資源利用課程；隨時受理教師教學資源及學生指定作業檢索途徑指引諮詢服務。 2. 2007-2009 年：辦理「塔塔魔幻小私塾」系列活動－透過與國小中低年級課程單元結合，推介圖書館相關主題館藏資源；辦理塔塔「校園隨行服務－圖書館利用教育」。 3. 2009 年：東區分館主任至敦化國小辦理圖書館利用教育課程；萬興分館爲北政國中、木柵國中、萬芳高中、大誠中學教師提供新進圖書書單。
	5.發行親子共讀手冊，增進家長對兒童閱讀	推廣課	2006 年	✓	2006 年 9 月與信誼基金會合作推展「Bookstart 閱讀起步走」，發行親子共讀手冊。

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	及圖書館資源的認識，從小培養兒童閱讀的習慣與興趣				
（三）提升兒童閱讀能力與素養，培養良好之閱讀習慣	1.辦理語文競賽活動，提升兒童的讀寫能力	推廣課	每年辦理	✓	1. 2006 年：辦理「讀書樂在臺灣」說故事比賽。 2. 2007 年：辦理「閱讀經典三國」。 3. 2008 年：與紐西蘭商工辦事處合辦兒童英文創意寫作比賽。 4. 2009-2010 年：暑期閱讀活動辦理徵文及說故事活動。
	2.在知識性閱讀活動外，加強辦理人文主題之讀書會、說故事、心得寫作等活動，以鼓勵兒童由學習思考與創作發表的歷程中，提升基本閱讀素養	推廣課 閱覽典藏課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：辦理兒童性別平等主題閱讀活動。 2. 2007 年：辦理「閱讀經典三國」。 3. 2008 年：辦理「品格教育」兒童閱讀活動。 4. 2010 年：辦理 Dear 兒童英語讀書會；石牌分館辦理樹苗寶寶親子英語讀書會；萬華分館與「財團法人臺北市紀念余家菊先生文教獎學基金會」合辦「文字的魔法世界－輕鬆玩寫作」兒童作文課程。
	3.製作不同年齡層適讀的圖書館利用手冊、學習單，積極推動圖書館利用教育	諮詢服務課 推廣課 各閱覽單位	2006 年	✓	2006 年 1-2 月、7-8 月分別配合寒假閱讀活動、暑期閱讀活動製作發行學習單。

目標：　六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
(四)提升青少年閱讀及自我學習的能力，進而養成終身閱讀的習慣	1.結合國高中及相關機構共同推廣閱讀及圖書館利用	推廣課 諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：持續與國高中學校合作，開設圖書館資源利用課程。 2. 2006 年：辦理「閱讀經典三國」，並發函至各縣市教育局，惠請各局鼓勵國中生參加。 3. 2008-2010 年：萬華、西園及東園分館持續與萬華國中合辦「深耕閱讀－閱讀集點卡」活動。 4. 2009-2010 年：辦理青少年寒假閱讀之旅，並發函請學校將手冊納為學生寒假作業。萬興分館提供北政國中、木柵國中、大誠中學及萬芳高中教師新進圖書書單。推出「1 人 1 證‧Fun to Read」校園團體辦證服務，並發函公私立國、高中，鼓勵辦證借書。 5. 2009 年：發函請各國中、高中踴躍參與「投出最ㄅㄧㄠˋ的借閱證」青少年專屬借閱證票選活動，票選出 3 款借閱證圖樣，並假松山家商「世界書香日活動」發行 3 款青少年專屬借閱證。以北市 27 所高中職學校為對象，辦理「最受青睞好書票選活動」。 6. 2010 年：函送國高中職學校北市圖「超『閱』自我－99 年臺北市青少年閱讀計畫」，請學校鼓勵學生參與，並邀請政大附中等校長參與製錄好書推薦影片；函送電子書宣導海報，請本市各級國高中學校協助推廣宣傳。另石牌分館與奎山中學合辦圖書館利用教育及導覽。
	2. 掌握熱門話題、青少年閱讀興趣或與青少年切身相關	諮詢服務課 採編課 視聽室 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006-2010 年：持續蒐集與青少年相關之主題資訊；持續辦理青少年相關之主題資源選粹及主題資源利用展，如「單車逍遙遊」、「悠游水上達人」。 2. 2006-2007 年：獲補助辦理「學習型家庭計畫」，辦理

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	議題的閱讀資料與資訊，例如：加強多媒體視聽資料的徵集、提供升學和擇業導航的相關資訊等				與青少年切身相關之主題講座。西園分館製作考試和升學布告欄，提供相關資訊。 3. 2006 年：辦理「『閱』出青春 •『讀』出活力」閱讀海報創作徵選比賽。 4. 2007 年：萬華分館辦理「創造活力的青少年兩性關係」講座；文山分館辦理「世界青少年英語閱讀及課業指導」活動。 5. 2008 年：與臺日交流促進會合辦「2008 臺日科技職業教育博覽會」；辦理「2008 青少年影展」。另東園分館辦理前進第一志願書展。 6. 2009 年：與台日交流促進會合辦「日本打工度假制度簽證介紹」講座；辦理「暑期動畫影展活動」。另中崙分館提供推薦青少年閱讀之書單，計有故事文學類 203 種、非故事文學類 87 種、知識性讀物 168 種、漫畫書 60 種。東湖、三興、六合、東園、石牌、景新、東園、長安、建成、龍山等分館辦理青少年主題書展；萬興分館與政大附中合辦「品悅讀」北區高中職推薦閱讀主題書展。 7. 2010 年：北市圖於網站提供青少年好書推薦書單；景新分館辦理景新分館青少年英語讀書會；文山分館辦理「青少年英語閱讀文法教室」等。
	3.邀請青少年偶像共同推動閱讀，藉著崇拜偶像的心理，讓名人的閱讀	推廣課 各閱覽單位	2006 年	✓	2006 年 5 月 13 日西門智慧圖書館開幕慶祝活動，邀請蔡鴻忠、蘇彥彰、黃佳莉等漫畫家、賴馬繪本作家及 Justin、LogyDog 網路作家辦理簽書會。

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	素養成爲青少年學習的典範與標竿				
	4.推動青少年讀書會，藉以誘導正確價值觀之建立，同時挽救日益低落之語文程度	推廣課 各閱覽單位	2006 年	✓	木柵分館 2006 年辦理「牟博士網路英語學習指導」；王貫英先生紀念圖書館 2006 年辦理「木綿花讀書會」。
	5.建立中學生閱讀能力評量指標	研究員 輔導員	2010 年（原訂時程爲 2007 年）	✓	考量「學生基礎素養國際研究計畫」（PISA）各項指標可作爲規劃閱讀推廣活動及提升學生閱讀能力之參考，爰可利用既有之指標及評比結果規劃閱讀活動。
	6.設置青少年閱讀園地：提供青少年專屬的閱讀空間，吸引其走入圖書館。	閱覽典藏課 各閱覽單位	2007 年至 2008 年	✓	大都會圖書館籌建規劃原計畫將總館改設爲「青少年暨銀髮族圖書館」，提供青少年專屬閱讀空間，惟本籌建案於 2007 年經市政府裁示免議；前項計畫雖未執行，但目前景新分館設置青少年閱覽區（圖書專區）、士林分館於 2008 年設置青少年專屬閱覽室、石牌分館於 2009 年設置青少年閱覽區。
（五）因應高齡化社會，加強銀髮族服務	1. 與相關機構（如長青學苑、老人活動中心等）建立合作關係，加強銀髮族閱讀推廣與圖書資	諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006 年：王貫英先生紀念圖書館與中正區頂東里、河堤里辦公室合辦「古亭社區生活學苑」，提倡社區婦女成長；力行分館與景美綜合醫院合辦「健康生活－社區巡迴免費醫療講座」；永建分館與景美醫院合辦社區巡醫療講座；萬華分館與老人中心合辦電腦課程等。 2. 2007 年：東湖分館與內湖老人中心及康寧醫院辦理健康主題講座及圖書推廣活動；萬興分館與景美醫院合

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	訊服務				辦「公益醫療講座－高血脂」。 3. 2008 年：與臺北市政府社會局合辦「重陽敬老－黃金歲月王系列電影欣賞活動」。 4. 2009 年：與大安健康中心合辦健康講座；石牌分館與北投健康中心合辦銀髮族閱讀推廣活動；王貫英先生紀念圖書館與臺北市財政局合辦銀髮族書畫社研習班。 5. 2010 年：與中國家庭教育協進會合辦樂齡老電影欣賞；與大安健康中心合辦健康講座；三民分館與松山區健康服務中心合辦「99 年度輕、中度失智症長者樂齡暨家屬支持團體活動」；東湖分館與內湖區健康中心合辦健康管理促進講座；景新分館與文山社大合辦文山樂齡社區宣導講座「老人的社會福利資源與社會參與」；大安分館與臺北市政府社會局老人服務中心合辦長青英語讀書會；石牌分館與北投健康中心、北投文化基金會合辦銀髮族閱讀推廣活動及有機農業田園樂講座等。
	2.充實適合銀髮族的閱讀資源，如大字體圖書資料、有聲書、早期華文出版品（包含日據時期文史資料、老照片、音樂、地	採編課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：持續購置大字體中西文圖書資料、日治時期文史資料及購置適合銀髮族之閱讀資源或其有興趣之主題。 2. 2007-2009 年：辦理臺北市老照片徵選活動，並進行數位典藏。

目標： 六、針對各年齡層讀者之特性與需求，提供專業服務					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	方戲曲、戲劇資料）等				
	3.辦理銀髮族閱讀活動，如銀髮族讀書會、銀髮族生涯規劃、保健、旅遊及資訊素養講座、研習課程或座談會等	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：持續辦理喜悅讀書會、COSMOS 讀書會等讀書會；其他讀書會尚包括長青英語讀書會、拾慧讀書會。 2. 2008-2010 年：2008-2009 年共計成立 6 所樂齡學習資源中心，自 2008 年起持續爲 55 歲以上設籍臺北市之銀髮族辦理健康、保健、電腦等研習與講座等課程。 3. 其他活動尚包括景美分館爲銀髮族辦理「銀之舞影展」；萬興分館與文山老人服務中心合辦健康人生書展等。
	4.提供銀髮族貼心服務，如圖書宅急便優惠、老花眼鏡、放大鏡及適合銀髮族的座椅……等。	閱覽典藏課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：持續辦理「書香宅急便」服務，其中 2007-2008 年「書香宅急便」銀髮族優惠價格調降爲 40 元。 2. 2008 年：於總館、三民、葫蘆堵設置樂齡學習資源中心，針對年滿 55 歲以上且設籍於臺北市之銀髮族提供健身等器材。啓明分館新購 1 部彩色擴視機供弱視及銀髮族利用。 3. 2009 年：於大同、景新、東湖分館設置樂齡學習資源中心。

目標： 七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）鼓勵民間	1. 訂定捐募款	研究員	2005 年	✓	「臺北市立圖書館捐募款管理運用要點」於 2006 年經市

目標： 七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
以捐資、捐款或認養方式參與圖書館經營	管理運用要點，建立募款機制	推廣課			政府核定通過；「臺北市立圖書館捐款管理運用要點」於 2007 年 12 月 31 日市府教育局公告修正。
	2. 擬訂專案募款與認養計畫	推廣課	2005 年完成辦法，之後每年各閱覽單位視需要辦理募款	✓	「臺北市立圖書館館舍及設備（施）認養要點」於 2007 年 11 月經教育局同意備查在案。2006 年 7 月向 9 所基金會募得 48 萬 5,000 元。
	3. 成立行銷募款任務小組	推廣活動委員會 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006 年：已與 9 所基金會募得 48 萬 5,000 元。 2. 2007 年：募得 68 萬 4,050 元辦理各項推廣活動。 3. 2008 年：辦理暑期兒童閱讀活動，向財團法人文教基金會爭取經費贊助。 4. 2009 年：已成立小組負責爭取社會資源事宜。 5. 2010 年：已於 2010 年 4 月與鄭福田文教基金會簽訂「太陽圖書館暨節能展示館空調設備捐贈契約書」；另該館太陽能系統捐贈案，業於 2010 年 7 月與鄭福田文教基金會簽約。
(二)拓展服務據點	1. 籌建新總館，並發展研究館藏	研究員 總館各單位	2010 年	✗	本案於 2007 年經市政府裁示免議。
	2. 籌設密集書庫，以集中方式完善儲存罕有及年代久遠資料	閱覽典藏課 各閱覽單位	2010 年	✓	於 2010 年建置大安、龍安、大直、葫蘆堵及秀山書閣等 5 所罕借書庫，移轉 18 個館迫切待移轉罕借圖書約計 35 萬冊。
	3. 建置無人服	閱覽典藏課	2005 年	✓	2005 年啓用內湖智慧圖書館、2006 年啓用西門智慧圖書

目標： 七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	務圖書館，深入寸土寸金、人潮高聚集的大型賣場或捷運站。	祕書室 資訊室			館；太陽圖書館暨節能展示館預計於 2011 年開館。
	4. 結合社區人力物力資源，拓展社區服務據點	推廣課 各閱覽單位	視社區需求辦理	✓	於暑期閱讀活動期間至麥當勞辦理說故事活動；長期於假日至臺大兒童醫院為病童說故事；與臺北市政府觀光傳播局合作於孔廟設立東方經典故事屋，擴大服務據點。
	5. 開辦新世紀行動圖書館服務	閱覽典藏課 祕書室 資訊室	2008 年	視需求再行辦理	需視行動通訊科技發展趨勢狀況，評估需求後再行辦理。
（三）提供客制化服務	1. 接受個人、企業或政府專案委託資訊服務。	諮詢服務課	2006 年	✓	已於 2007 年 1 月完成。
	2. 分析讀者借閱及參與活動紀錄，提供客制化加值服務。	閱覽典藏課 推廣課	2006 年	✓	2006 年館藏查詢系統已能依讀者借閱情形提供熱門館藏（依題名、著者及主題等）等加值服務。
（四）促進民間參與，擴展多元化讀者服務	1. 與網路書店合作，提供讀者即時資訊及代訂購服務。	諮詢服務課 資訊室	2006 年	✗	經評估讀者尚無需求，暫不辦理。

目標： 七、延伸服務據點，拓展服務機制，讓民眾便於取得資訊及閱讀資源。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	2.以招商或與企業合作方式，規劃於圖書館內設置書店、提供休閒餐飲服務	祕書室 合作社	2010 年	✖	經評估招商或與企業合作經營之可行性，爰改視館舍環境於部分閱覽單位規劃設置飲食區。

目標： 八、提供民眾終身學習所需的各種資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
(一)統整終身學習資源，滿足民眾資訊需求	1.藉由發行刊物與建置網站等方式蒐集終身學習資源。	諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	1.2006-2010 年：持續發行「臺北市終身學習護照」，招募協辦單位，同時維護終身學習網站，提供終身學習資源；出版《臺北市終身學習網通訊》及《好茶報報》。 2.2010 年：景新分館維護臺北市教育資料中心網站，提供教師、學校及一般民眾查詢參考。
	2.編製終身學習資源，提供民眾自我學習及進修之參考	諮詢服務課 各閱覽單位	配合教育部和本府教育局計畫辦法	✓	1.2006-2010 年：持續蒐集終身學習相關網路資源，並於終身學習網及北市圖網站提供網路資源連結；收集各協辦單位活動資訊並置於北市圖文宣資料區及刊登於《臺北市終身學習網通訊》。 2.2006 年：製作主題資源利用摺頁。
	3.利用多樣性之傳播媒體，傳達本館活動訊息	推廣課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	隨時以各類方式宣傳本館活動資訊。
(二)辦理多樣	1.持續辦理提	諮詢服務課	每年辦理	✓	1.2006-2010 年：獲教育局補助於總館、四區區域館及稻

目標： 八、提供民眾終身學習所需的各種資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
化的終身學習活動	高民眾終身學習能力之研習活動	各閱覽單位			香分館辦理「親子免費 3 小時上網訓練」電腦課程，其中 2010 年增加景新分館；獲教育部或教育局補助辦理英語研習課程。自行辦理「圖書館資源利用研習」介紹電子資源及檢索方法；其中，2009 年東區分館主任前往敦化國小授課。另辦理日語、閩南語、親子讀經班、書法班、漫畫等研習課程。 2. 2009 年：樂齡學習資源中心亦辦理電腦課程。
	2. 辦理終身學習博覽會，供各單位學習與觀摩	諮詢服務課 各閱覽單位	2007 年	✓	2007 年 12 月於總館及四區區域館辦理博覽會活動，展示終身學習主題圖書、主題資源冊、終身學習活動相關成果資料及文宣等。
	3. 組成諮商服務團，協助讀者規劃終身學習計畫	諮詢服務課	每年辦理	✓	1. 2006-2010 年：以終身學習資源摺頁介紹圖書館終身學習服務、學習方法與途徑等；與各協辦單位合作，提供讀者網路（終身學習網分享區）、電話或書面諮詢、規劃終身學習計畫。 2. 2008 年：辦理「人生的閱讀處方箋」講座，邀請專家協助讀者規劃終身學習計畫，提供民眾諮詢機會。
	4. 辦理終身學習諮商服務，提供民眾學習資訊，協助民眾規劃學習方法與途徑	諮詢服務課	隨時辦理	✓	隨時受理民眾終身學習諮詢，必要時提供轉介服務。
（三）廣徵協辦單位，建	1.結合學校、社區團體、社教	諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	隨時受理終身學習機構加入成為協辦單位，並將該單位資料登錄於北市圖終身學習網。

目標： 八、提供民眾終身學習所需的各種資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
立終身學習策略聯盟	機構或企業等終身學習機構，組成整合性終身學習網絡				
	2. 推廣終身學習網絡，並著重生活資訊、生涯發展與技能學習等	各閱覽單位	隨時辦理	✓	北市圖每年辦理終身學習相關課程與講座、每季發行《臺北市終身學習網通訊》並刊登協辦單位辦理之終身學習活動資訊，藉以推廣終身學習網絡。
（四）鼓勵民眾獨立與自主學習	1. 規劃個別化學習服務	諮詢服務課	2006 年	✗	經評估讀者對此尚無迫切需求，爰採終身學習資源摺頁之形式提供圖書館終身學習服務、學習方法及途徑等介紹。
	2. 提供自學教材/資源，鼓勵民眾自我學習	諮詢服務課	隨時辦理	✓	1. 2007-2010 年：持續新增線上影音內容，如市民生活講座、留學講座，供民眾自主學習；與臺北 e 大合作錄製線上課程。 2. 2009-2010 年：終身學習網站新增線上讀書會，供民眾線上閱讀及參與討論。 3. 2007 年：成人教育資源中心提供成人英語研習課程教材供民眾利用。
（五）建立完整之遠距學習資源，增加學習	1. 充實電子學習資源，增進民眾終身學習機會，提升學習成效	諮詢服務課	隨時辦理	✓	持續採購及連結免費電子資料庫，以及於終身學習網站連結終身學習機構資料及各類電子學習資源，如配合《終身學習網通訊》季刊主題新增教材資源。

目標： 八、提供民眾終身學習所需的各種資訊。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
管道	2. 規劃遠距學習課程，結合社教機構與民間團體資源製作數位學習教材	諮詢服務課	2007 年起，每年至少提供一種課程	✓	2007-2010 年持續新增線上影音課程，諸如市民生活講座、留學講座等，2008 與 2009 年亦與台北 e 大合作錄製線上課程。
	3. 運用多媒體隨選視訊服務，提供遠距終身學習教材	視聽室	每年辦理	✓	每年隨時依活動建置「線上影音」；2009 年啓用「數位影音平臺」，持續增加該平臺影音資料。

目標： 九、提供民眾更豐富的學習資源，與國際圖書館合作。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）加入國際性圖書館組織	1. 加入線上電腦圖書館中心（OCLC），提供全世界圖書館館際互借與文獻傳遞服務	諮詢服務課	2005 年加入，之後每年辦理	✓	2006-2010 年皆爲 OCLC 會員。
	2. 透過線上電	採編課	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續爲會員，並上傳館藏地代碼。

目標： 九、提供民眾更豐富的學習資源，與國際圖書館合作。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	腦圖書館中心線上聯合目錄（WorldCat）整合編目資源，將館藏書目資料國際化，並分享全球書目資料庫				
	3.加入國際性圖書資訊專業組織，並參與相關活動增加與國際圖書館交流之機會	研究員 諮詢服務課	2005 年加入，之後每年辦理	✓	2006-2010 年皆為 IFLA、OCLC 會員。
（二）加強國際交流與合作	1.與國外重要城市圖書館締結姐妹館，簽訂合作協定，建立交流機制	研究員 輔導員	每年辦理	✖	1. 2006 年：與法國里昂市立圖書館簽署圖書交換協議。 2. 2007 年：與韓國京畿道立中央圖書館、法國兒童圖書中心、澳洲黃金海岸圖書館、加拿大多倫多公共圖書館簽署圖書交換協議。 3. 2008 年：與捷克布拉格市立圖書館、美國舊金山公共圖書館簽署圖書交換協議。 4. 2010 年：與泰國曼谷市政府公共圖書館發展部進行圖書交換事宜。
	2.提供館際互借與文獻傳	諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	持續提供服務，並隨時受理讀者申請。

目標： 九、提供民眾更豐富的學習資源，與國際圖書館合作。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	遞服務				
	3.與國外圖書館交換圖書，促進文化交流，豐富館藏	採編課	每年辦理	✓	2006-2010 年皆與達成交換協議之圖書館進行圖書交換。
（三）舉辦跨國性活動	1.以交換圖書或合辦書展方式行銷臺北、推廣華文作家作品	採編課（交換圖書）閱覽典藏課	每年辦理	✓	2006-2010 每年持續與各國公共圖書館進行圖書交換。韓國京畿道立中央圖書館 2007-2010 年展出北市圖交換圖書。
	2.響應國際重要閱讀活動或結合國外圖書館共同舉辦閱讀推廣活動	推廣課	每 2 年舉辦 1 場國際閱讀活動	✓	1. 2006-2008 年、2010 年：辦理世界書香日活動。 2. 2006-2008 年：辦理法國讀書樂活動。 3. 2008 年：響應國際 bookstart 日至低收入戶家庭致贈嬰幼兒閱讀禮袋，介紹圖書館資源及服務。 4. 2009 年：響應國際 bookstart 日辦理「好餓好餓的毛毛蟲」共讀活動。

目標： 十、強化行銷，推廣圖書館資源，營造舒適溫馨的閱讀環境，提升專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
（一）建立本館識別系統，樹立	1.公開徵求企業識別系統	推廣課	2006 年底前完成	✓	陸續整理北市圖 logo 等識別物件，並將相關物件置於內部網路提供下載。
	2.廣泛應用企	輔導員	2007 年起，	✓	持續製作各項專屬北市圖的文宣產品及用品，如書籤、

目標： 十、強化行銷，推廣圖書館資源，營造舒適溫馨的閱讀環境，提升專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
鮮明的品牌與服務形象	業識別系統於本館標識系統、文宣資料、服飾、用品及各項活動中	推廣課	隨時辦理		資料夾、文具等運用於各項推廣活動中。
（二）增進讀者參與活動之興趣；使參與圖書館活動，成為民眾主要休閒活動之一	1.以問卷調查方式瞭解讀者需求，規劃辦理切合民眾興趣與需要的閱讀活動	輔導員 各閱覽單位	每年辦理	✓	2006-2010 年進行讀者滿意度調查；各單位亦針對辦理之活動進行問卷調查；2010 年景新分館進行樂齡閱讀及推廣活動需求調查。
	2.推出主題閱讀活動，掌握進而創造話題，讓閱讀蔚為時尚	推廣課 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006-2010 年：每年寒、暑假皆辦理主題閱讀活動及性別平等主題閱讀活動；各閱覽單位亦辦理館藏特色主題活動。 2. 2008-2010 年：響應品格教育年、教育關懷年、生態教育年辦理相關主題閱讀活動及於 2008 至 2009 年辦理「在圖書館體驗聽奧無聲的感動」主題資源展。
	3.與出版商和作者合作，舉辦新書發表及簽書會	推廣課 各閱覽單位	每年辦理	✓	2006-2010 年與出版社合辦簽書會、新書座談會等，諸如與穆斯出版社合辦幾米、陳志勇「創意的交鋒」座談會及簽書會；與允晨文化實業有限公司合辦「在甘地銅像前－我的倫敦札記」新書座談會；與皇冠文化合辦「愛誰都可以，要先愛自己」新書講座等。
	4.整合館內資源，策辦年	推廣課 各閱覽單位	每年辦理	✓	1. 2006-2010 年：辦理寒假閱讀節、兒童暑期閱讀活動、好書大家讀年度最佳少年兒童讀物贈獎典禮。

目標： 十、強化行銷，推廣圖書館資源，營造舒適溫馨的閱讀環境，提升專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	度與大型活動，以提高活動能見度、擴大參與率及活動效益				2. 2006-2010 年：辦理全國好書交換日活動。 3. 2006-2008 年、2010 年：辦理世界書香日活動。 4. 2006 年：辦理西門智慧圖書館開幕慶祝活動、閱讀無礙義賣活動。
（三）建立有效的宣傳管道，強化圖書館行銷	1. 善用遍布全市的服務據點，建立圖書資訊服務的完整行銷通路	閱覽典藏課各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年持續辦理「書香宅急便服務」，主動將圖書送至不便到館借閱之讀者家中。
	2. 成立專責任務小組，負責大型活動的企劃並強化行銷	推廣活動委員會	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：由推廣活動委員會協助規劃大型活動，諸如兒童暑期閱讀活動、世界書香日、「悅讀臺北 101」活動等；召開好書大家讀工作會議，辦理優良少年兒童讀物評選作業。 2. 2006 年：成立北投分館、石牌分館開館任務小組。
	3. 規劃辦理圖書館之旅及相關利用指導活動，突顯圖書館在知識經濟時代與終身學習社會的重要性	推廣課 諮詢服務課 各閱覽單位	隨時辦理	✓	2006-2010 年隨時受理申請參訪導覽及圖書館利用教育，並受理自行組團參與圖書館利用教育課程。

目標：　十、強化行銷，推廣圖書館資源，營造舒適溫馨的閱讀環境，提升專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
	4.組成行銷顧問團，召開行銷顧問會議，協助建立與傳媒的關係並開設公關、行銷與創意企劃等教育訓練課程。	研究員 輔導員	每年辦理	✓	2006-2010 年每年皆辦理行銷、創意及媒體關係等相關教育訓練課程。
	5.建立發言人制度，於舉辦重要活動或推行新服務措施時召開記者招待會，發布新聞負責與媒體及社會大眾溝通	推廣課	隨時辦理	✓	1. 2006-2010 年：召開「臺北人閱讀行爲及借閱排行榜」年度記者會，其中 2010 年記者會宣布「古溜找書大作戰」活動，行銷兒童電子圖書館。 2. 2007 年 8 月：推行借閱證結合悠遊卡服務，並邀請記者到館採訪。 3. 2010 年：召開「自助借書系統啓用」記者會，推廣自助借書系統。
（四）營造舒適、溫馨的閱讀與學習環境，吸引	1.新建館舍空間規劃兼顧建築美約、環保節能及讀者導向的人性化設計	祕書室 各閱覽單位	每年辦理	✓	北投、石牌分館考量建築美學、環保節能及讀者導向之人性化設計；太陽圖書館暨節能展示館朝節能規劃設計；李科永紀念圖書館朝綠建築規劃。

目標： 十、強化行銷，推廣圖書館資源，營造舒適溫馨的閱讀環境，提升專業形象。					
策略	**行動方案**	**權責單位**	**辦理時程**	**2006-2010 已完成**	**備註**
民眾走進圖書館，享受閱讀。	2.老舊館舍逐步檢討空間配置、動線規劃、家具設備以改善空間機能、營造閱讀氛圍	閱覽典藏課 祕書室 各閱覽單位	每年辦理	✓	2006-2010 年編列經費並持續爭取教育部補助進行空間改造： 1. 近 5 年編列經費進行整體館舍空間改造之圖書館計有民生、士林、木柵、總館多元文化資料中心及留學資料中心、龍安民眾閱覽室、稻香及建成分館。 2. 爭取教育部 98 及 99 年度「推動閱讀環境與設備升級補助專案計畫－閱讀環境改善」經費補助，進行館舍空間改造者計有中崙、大同及城中分館，以及三民、永春、景美及龍華民閱。
	3.以創意、趣味及讀者觀點美化閱覽空間、行銷館藏與服務，打破民眾對圖書館的刻板印象	輔導員 各閱覽單位	每年辦理	✓	除新建館舍及進行館舍空間改造之館舍營造閱讀氛圍外，景新分館改造損壞期刊架爲牆壁上美麗的展示書架，舉辦悅讀文山綠寶藏主題書展行銷館藏；力行分館徵求網路美術志工設計臺灣地區春夏秋冬圖檔，製作大圖美化閱報區，營造閱讀氛圍。
	4.因應現代化圖書館設備要求，修訂本館設備標準	研究員	2010 年（原訂時程爲 2007 年）	✓	已規劃於標準中新增新設分館或空間改造館別之特殊傢俱項目，並請廠商提供部分傢俱資料及規劃製作線上版標準，俾利更新相關傢俱設備。

附錄二：「臺北市立圖書館策略計畫管理制度之評估研究」問卷

各位長官好：

為瞭解本館策略計畫管理制度之成效及您對本館策略管理之看法，煩請撥冗填寫問卷，並請於99年9月10日前完成。本問卷採不記名方式，個人資料絕不公開，請您放心填答。謝謝您的協助！

臺北市立圖書館推廣課

一、您對本館策略規劃之看法

1. 您認為參與策略規劃之人員應包括哪些人？（複選）

   □民眾　□館員　□主管機關　□市議員

   □與本館合作之機構　□其他＿＿＿＿＿＿＿＿

   以下題項，請勾選您的同意程度

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
2. 您是否同意本館於策略規劃階段針對標竿學習對象進行比較分析？	□	□	□	□	□
3. 您是否同意於策略規劃階段參考本館年度讀者滿意度調查結果作為制訂策略之參考？	□	□	□	□	□
4. 您是否同意於行動方案中註明每年所需投入之人力？	□	□	□	□	□
5. 您是否同意於行動方案中註明每年所需投入之設備？	□	□	□	□	□
6. 您是否同意於行動方案中註明每年所需投入之經費？	□	□	□	□	□
7. 您是否同意於行動方案明列量化之績效指標？	□	□	□	□	□
8. 您是否同意本館於規劃2005-2010年策略計畫時	□	□	□	□	□

已評估所需之資源？

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
9. 您是否同意本館於規劃2005-2010年策略計畫時已評估本館執行之能力？	□	□	□	□	□
10. 您是否同意本館策略計畫與市府政策相符？	□	□	□	□	□
11. 您是否同意本館所制訂之策略已考量環境變異性？	□	□	□	□	□
12. 您是否同意本館所制訂之策略具前瞻性之規劃？	□	□	□	□	□

13. 您對本館策略規劃之其他意見，請說明：

_____

二、您對本館策略執行之看法

1. 您是否同意本館同仁皆瞭解、信賴所制定之策略？	□	□	□	□	□
2. 您是否同意本館同仁重視此策略計畫？	□	□	□	□	□
3. 您是否同意本館組織結構有助策略之執行？	□	□	□	□	□
4. 您是否同意本館已塑造出有利於變革之組織文化？	□	□	□	□	□
5. 您是否同意於執行策略時得到充分授權？	□	□	□	□	□
6. 您是否同意於執行策略時得到激勵？	□	□	□	□	□
7. 您是否同意本館各單位於執行策略計畫時能充分合作，以達成預定之成果？	□	□	□	□	□
8. 您是否同意本館於執行策略時獲得利害關係人之認同？	□	□	□	□	□
9. 您是否同意本館於執行策略計畫時，能夠合理分配經費？	□	□	□	□	□
10. 您是否同意本館於執行策略計畫時，能夠有效使用經費？	□	□	□	□	□
11. 您是否同意本館於執行策略計畫，遇經費不足時，能尋求其他解決方案或經費來源？	□	□	□	□	□

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意

12. 您是否同意本館各單位主管於執行策略計畫時具備下列條件：

（1） 具備與組織一致之價值觀	□	□	□	□	□
（2） 具備工作所需之經驗	□	□	□	□	□
（3） 具備工作所需之能力	□	□	□	□	□
（4） 具備領導才能	□	□	□	□	□
（5） 能團隊合作	□	□	□	□	□

13. 您是否同意本館於執行策略時遭遇下列之困難？

（1） 策略與組織共享之價值不配適	□	□	□	□	□
（2） 執行時間較原先預估來得長	□	□	□	□	□
（3） 遭遇未預料之困難	□	□	□	□	□
（4） 行動方案未詳細定義	□	□	□	□	□
（5） 館員之能力不足	□	□	□	□	□
（6） 館員之教育訓練不足	□	□	□	□	□
（7） 館員間之協調需加強	□	□	□	□	□
（8） 缺乏經費	□	□	□	□	□
（9） 未能獲得利害關係人（如主管機關、民眾、議員等）之支持	□	□	□	□	□

（10）其他，請說明_____

14. 您對本館策略執行之其他意見，請說明：

_____

三、您對本館策略評估之看法

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1. 您是否同意將策略執行之成效作為獎賞之依據？	□	□	□	□	□
2. 您是否同意本館現行策略計畫管考方式能夠確切掌握執行績效？	□	□	□	□	□
3. 您是否同意本館能依據評估結果立即修正或改善？	□	□	□	□	□
4. 您是否同意本館依據評估結果適當修正行動方案？	□	□	□	□	□
5. 您是否同意本館於每年讀者滿意度調查中瞭解讀者對策略計畫執行成果之看法？	□	□	□	□	□

	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意
6. 您是否滿意目前本館監控策略執行成效之頻率？（不滿意或非常不滿意，請說明_____）	□	□	□	□	□
7. 您是否滿意目前本館監控策略執行成效之方式？（不滿意或非常不滿意，請說明_____）	□	□	□	□	□

8. 您對本館策略評估之其他意見，請說明：

_____

四、基本資料

1、性別：□男 □女

2、年齡：□ 25-29歲 □ 30-34歲 □ 35-39歲 □ 40-44歲 □ 45-49歲
□ 50-54歲 □ 55-59歲 □ 60-64歲 □ 65歲以上

3、學歷：□專科以下 □大學 □碩士以上

4、在本館服務之年資：□5年以下 □6-10年 □11-15年
□16-20年 □21年以上

5、擔任本館主管職務年資：□5年以下 □6-10年 □11-15年
□16-20年 □21年以上

6、您是否曾參與制定本館2005-2010年策略計畫：□是 □否

~本問卷到此結束，謝謝您的填答~