從北市圖績優館的誕生談北市圖的進步

Examine the Progressive Services of Taipei Public Library：Cases of the Top-Performers

施純福
Chun-Fu Shih
高雄市立圖書館館長
Director, Kaohsiung Public Library

林靜莉
Jing-Li Lin
高雄市立圖書館推廣組組長
Head, Promotion Department, Kaohsiung Public Library

【摘要】

定期實施業務評鑑，不但為各行各業各機關管理者應辦理事項，更是以服務為本質之組織應重視的要項。本文藉由臺北市立圖書館的評鑑機制及進一步走訪近三年來的績優館，探討臺北市立圖書館的進步，從中學習公共圖書館績效考核制度，並於60週年慶之際，分享卓越經營成效，供其他公共圖書館看齊、學習！

【Abstract】

A periodical performance appraisal is not only a business routine, but also a critical assignment that deserves a service-oriented organization to address increasing attention.

This article explores the progressive services of Taipei Public Library by examining the mechanism of performance evaluation and visiting the top-performing branch libraries in recent three years, which provides you with an opportunity to learn the essence and implication from the unique performance evaluation system. On celebrating

the 60th anniversary of Taipei Public Library, we feel it honored to present the paradigm of library service excellence for other public libraries to ponder, learn, or follow.

關鍵詞：圖書館評鑑、圖書館績效評估、公共圖書館評鑑、臺北市立圖書館評鑑、臺北市立圖書館績效

Keywords: Library Evaluation, Library Performance Measurement, Public Library Evaluation, Taipei Public Library Evaluation, Taipei Public Library Performance

壹、前言

臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）自民國41年正名開始，發展至今已經過一甲子的歲月。伴隨著臺北市的改制，陸續開拓許多新的服務，一路走來有諸多的建置與成效是全國有目共睹。至今除總館外於各行政區已設置有42所分館、11所民眾閱覽室及4所智慧圖書館，服務有著265萬多的登記人口與流動人口的臺北市地區。整個圖書館組織透過館長領導，經由4個課（採編課，典藏閱覽課，諮詢服務課，推廣課），6個室（視聽室，資訊室，秘書室，人事室，政風室，會計室）進行業務發展與管理。每年進行業務評鑑來檢視各單位的作業成效，是個有完善品管機制的公共圖書館。適逢60週年慶，本文從北市圖評鑑的內容與方式，以近三年的績優館為例，來探討北市圖服務作業的進步，除誌賀北市圖館務成效卓著外，同時也彰顯其評鑑機制所造成的整體效應，其智慧足堪全國公共圖書館共同學習與看齊。

貳、北市圖評鑑機制

一、成立考核委員會

（一）委員：委員資格應具高中（職）以上學歷且服務本館1年以上之課員或主管，但經特別核准者除外、應受相關訓練（條文解釋及稽核技巧）12小時以上。由承辦單位簽請館長指派組成考核小組，考核小組

設召集人1名，委員數名，負責考核活動之規劃與執行，各考核人員不得參與自己部門之考核工作。

（二）開會時程：於每年度初召開為民服務暨年終考核委員會。考核小組得視需要召開內部會議，由召集人主持。

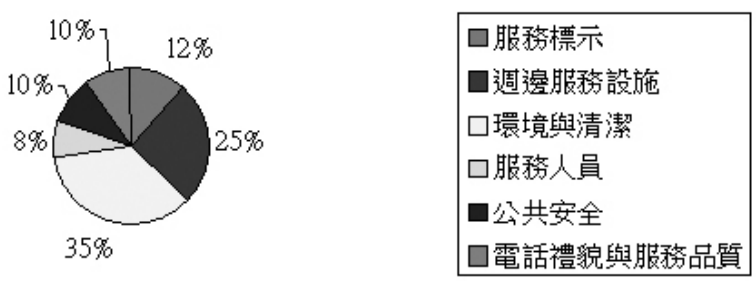
二、制定考核內容與配分比例

考核內容分為平時業務訪視與年終業務考核兩大部份，其中平時業務訪視成績佔占百分之40、年終業務考核成績佔百分之60，兩者加總結果成為年度總成績。但總館各課、室、分館暨民眾閱覽室分開評比，並依名次排序。兩次考核機制如下：

（一）平時業務訪視

成績分2組分開評比，30分鐘進行實地查核、10分鐘意見交流。考核項目主要為服務標示、週邊服務設施、環境清潔、人員與公共安全、電話禮貌與服務品質等六大項目，比率分數如圖一。依受核單位不同屬性，給予不同的配分標準，例如總館內部作業之課室（推廣課、採編課、資訊室、人事室、政風室、會計室），公共安全該項不予計分，但著重於環境清潔、電話禮貌與服務品質（兩項共佔了75%考核積分）。

圖一 平時業務訪視



（二）年終業務考核

以4個課（採編課、典藏閱覽課、諮詢服務課、推廣課），6個室（視聽室、資訊室、秘書室、人事室、政風室、會計室）及研究輔導等共11個

單位的業務項目進行實地考評。以抽籤方式決定每年年底的考核日期，排訂於週二至週五進行，考核時間約1個月。

業務訪視分課室、分館與民眾閱覽室3組評比，10分鐘進行簡報、40分鐘實地查核、10分鐘意見交流。依受核單位不同屬性，給與不同考核項目與配分，標準如表1：

表1 年終考核項目與配分率

考核項目 / 受核比 / 單位率	採訪編目業務	閱覽典藏業務	參考諮詢業務	推廣業務	視聽業務	資訊業務	總務業務	會計業務	人事業務	政風業務	研究輔導業務	小計	考核業務總項
分館	10%	30%	10%	12%	8%	8%	10%	2%	2%	2%	6%	100%	11
民眾閱覽室暨龍山分館	10%	40%	8%	10%	-	8%	12%	2%	2%	2%	6%	100%	10
採編課	60%	-	-	-	-	9%	10%	4%	4%	4%	9%	100%	7
閱覽典藏課	10%	50%	-	6%	-	6%	10%	4%	4%	4%	6%	100%	9
諮詢服務課	10%	-	26%	30%	-	6%	10%	4%	4%	4%	6%	100%	9
推廣課	-	-	-	60%	-	6%	10%	4%	4%	4%	12%	100%	7

各單位業務考核的評分標準皆分為成效良好、成效尚可及有待加強等三個等級，而考核指標的內容因篇幅有限，無法逐一列舉，謹將考核項目與所占分數，介紹如表2：

表2 年終考核項目與占分

序號	業務項目	考核項目	分數
1	採編	圖書資料擬購	8
		新進圖書資料之點收，登錄及上架	12
		書標之註記	10
		贈送圖書資料之處理	15
		連續性出版品之處理	15
2	閱覽	新進圖書資料之處理	10
		借閱證及家庭圖書證之申請	11
		圖書資料之借閱	11
		圖書資料之典藏維護	12
		「小博士信箱」活動辦理情形	4
		閱覽空間規畫與管理	8
		Bookstart閱讀活動辦理情形	4
3	參考諮詢	諮詢服務	18
		參考資料之徵集及維護	20
		參考資料之利用指導	15
		終身學習業務	7
4	推廣	佈告欄、文化海報欄、文宣資料區之設置管理及本館出版品之保存與管理	7
		「圖書館利用教育」之辦理	10
		「讀書會」之辦理	5
		「好書推薦」之辦理	5
		志工業務之辦理	10
		閱讀推廣活動之辦理	18
		場地管理	5
5	視聽	視聽資料之管理	26
		視聽設備之操作及維護	20
		視聽服務之推廣	14
6	資訊	個人電腦暨週邊設備	10
		網路通訊設備	8
		館藏辨識系統	4
		電腦查詢服務	7
		網頁資料	3
		電腦操作使用	18
		系統設備維護	10

表2（續） 年終考核項目與占分

序號	業務項目	考核項目	分數
7	總務	館舍環境清潔之維護	12
		館內各項設備使用及維護	10
		水電及電話之使用	6
		財產管理	6
		影印作業	4
		事務用品之使用與管理	6
		文書、檔案、表報及庶務作業	6
		圖書資料之報銷報廢作業	6
		零用金之使用管理	4
8	會計	編送概算	15
		預算執行	25
		收入及收據控管作業	10
		會計資訊	3
		開源措施	7
9	人事	人事相關業務及政令宣導	14
		差假勤惰管理	29
		確實執行平時工作考核	12
		「公務人員終身學習入口網站」作業	5
10	政風	政風預防工作	20
		機關安全維護工作	25
		公務機密維護工作	14
11	研究輔導	讀者意見之處理	21
		研究發展及考核	9
		教育訓練	8
		電話禮貌與服務品質(依平時電話測試成績計算)	10
		品質管理系統執行情形	12

（三）考核結果及獎懲方式

前一年度考列第1名之分館，得申請免參加當年度年終業務考核，惟當年度有主管異動或1-9月讀者抱怨案件累計達4件（含）以上者除外。獎懲方式如下：

1. 考核結果列入年終考績（成）發給之重要參考。
2. 全年度總成績於總館各課室取前2名單位，分館部分取前8名單位，閱覽室部分取前2名單位，各頒發獎牌乙面以資鼓勵。

3. 總館各課室及民眾閱覽室名次進步在5名（含）以上、分館進步在10名（含）以上之單位另頒發進步獎獎牌。各績優單位另依獲獎名次敘獎。
4. 分館退步（含）10名次單位，總館及民眾閱覽室退步（含）4名次課室及單位應提出檢討報告，分館最後3名單位應接受業務輔導。分館及民眾閱覽室由總館業務單位輔導、總館各課室由考核小組召集人輔導，分別提出改善方案。

（四）持續追蹤

受核單位應於考核結束1週內針對改進事項進行原因分析並詳述改進措施、已完成或預定完成日期。由ISO推動小組（小組成員由總館各課室主管及分館主任代表組成，專責推展品質管理系統運作事宜，小組置召集人1名，委員若干名，由研輔人員於委員任期結束前，簽請館長遴派，任期1年。）另組成訪視小組，確認缺失改善情形，針對未確實改善單位進行列管，持續追蹤其改善情形。

三、評鑑機制的特色

分析上述機制有以下幾種特色：

（一）標準化

臺灣於民國89年風行ISO認證，而ISO有很多種，具備條件也都不一樣。北市圖早於風行之前，自民87年即著手ISO作業，而ISO的基本條件即要成立品質管理推動小組，以策定管理制度的總體方向和執行方式。北市圖陸續發展成立ISO推動小組，除審查全館作業項目是否達到品質管理目標外，針對不斷與時俱進作業方式的改變，制定新的文件或修定廢除文件，也實際與評鑑作業一起推展品質管理，非常具標準化之特色。

由內部成立品質推動小組，在過程中一起帶動全員參與（Engagement）、深化了溝通管道（Exploration）、也刺激組織成員團隊的改進動力（Energy），此3個E讓各部門間合作與競爭緊密配合，成為精進高效率服務的要件。（註1）

（二）全面化

從各課室到分館乃至於民眾閱覽室皆為受考核的單位，而規劃到執行的考核委員，亦從各課室選出，此深化了全員參與的深度。據Wesley and Campbell（2010）研究顯示，當圖書館的考評制度邀請全員參與時，整體員工之工作滿意度亦將隨之提升。（註2）

（三）實務化

全面化考核底下不論是內部作業單位或對外提供服務的單位，確實依其屬性分列考核項目，考核結果列為年終考績發給之參考，除頒獎牌外也敘獎給績優館，給予實質的鼓勵，最重要的是進步獎的制度，鼓勵有成長空間者，給予正面考評。

Berman（2005）認為，當我們鼓勵成員將服務做到盡善，其不僅是在讓前來的使用者滿意而已，更容易讓他們感到驚喜，而直接取悅（delight）了他們。此優質服務的產出，靠的正是具備高昂士氣、不斷自我要求進步的績優團隊。（註3）

（四）公平化

依受核單位不同屬性，給予不同的配分標準，非齊頭式的平等，與實務考量相吻合。圖書館運作評估專家White（2002）認為，圖書館的評鑑標準須動態調整，且須各組織內外部環境緊密結合。就內部運作而言，它應適合個別的館務文化、業務重點與創新流程；就外部環境而言，它應擁抱組織於所處的在地狀況與特殊條件。（註4）由此可見，北市圖彈性的配分標準，充份地考量內外部因素，讓管理效率與資源部署追求極大化。

（五）時程化

半年一次，全年分兩次考評，讓平時作業有所督導，年終成果得以呈現。在這樣的時程化下，平常作業的基本功，成為紮實成績的累積，而這種作業績效的累積，是整館有機體運作的成果，較不會因主管人員的異動而改變作業成果，很符合“英雄淡出團隊勝出”的精神。

圖書館經營績效專家Jill Best（1995）認為，一年舉辦兩次的考評，較容易協助受評者與主管瞭解問題，及時調整努力方向，同時，年中（或

平時）的考評也可協助檢視期初的目標設定是否適當，工作計畫與內容是否須調整，如有必要還可透過人員訓練或制度改進，以確保高績效之達成。（註5）

（六）任務化

對於評鑑考核結果的管理，不但是表揚績優以茲獎勵來鼓舞士氣，其任務尚有確保缺失改善以提高服務效能的任務。所以在各單位業務考核中，有輔導員的角色來綜理考核報告及改進方案並統籌考核委員、ISO委員、訪視小組的相關運作。具有任務化的專職人員，是很優的組織機制。

對照組織績效專家Mankins & Steele（2005）的看法，凡績優的組織，會不斷地運用即時績效追蹤機制，加快試著從錯誤中汲取寶貴經驗以重新配置資源，彌補實際績效與目標間的落差。（註6）

北市圖的評鑑機制，確已發揮導引學習的積極作用，帶領圖書館服務邁向更高層次的境界。

參、績優館的進步

在這麼科學有制度的品質考核機制下，能獲得翹楚的館一定具有相當的營運特色，畢竟42個分館為數眾多，身處首都之處，競爭一定也相當激烈，能脫穎而出的館，除有賴單位主管的作為外，團隊必定也有相當的貢獻。筆者經由實地走訪近三年的評鑑冠軍館及曾連續兩年獲得第2名的景美分館，實地感受北市圖績優館的進步，綜合說明如下：

一、四個分館基本介紹如表3

表3 四個績優館介紹

館別（近三年績優冠軍年） 項目	績優館			
	舊莊（民100年）	文山（民99年）	西湖（民98年）	景美（民98、99連續兩年第2名）
開館時間	民99年	民86年	民83年	民72年
樓層數（面積/平方公尺）（所在的樓層）	4（5746.37）2F~5F	3（3715.92）7F~9F	5（3364.84）B1~4F	3（1678.35）2~4F
館藏數（統計年月為101年4月）	圖書64,540冊 視聽3,544件	圖書115,560冊 視聽6,955件	圖書123,995冊 視聽10,207件	圖書125,232冊 視聽5,389件
平均日進館人次（統計年月為101年4月）	1,426	1,263	1,600	886
館藏特色	科普	茶藝	音樂	學校教育

二、館舍建置有助於提升館的競爭力

於教育部所推動「閱讀植根與空間改善：98年至101年圖書館創新服務發展計畫」下，景美分館經由空間改造，提升了競爭力如下：

（一）建立以讀者為本的閱讀環境（例如：自修室座位之桌面設有霧面隔屏）。

（二）營造溫馨有趣的閱讀氛圍（例如：綠洲閱讀區、書庫區充份利用書架與書架間的空間，裝潢出簡單整齊的閱覽桌椅，有別於傳統的正式閱覽座位）。

（三）設置便捷周全的資訊化空間（例如：無線上網區統一以靠牆面的方式，以高腳椅座及下探式聚光燈的方式，有別於傳統的正式閱覽座位）。

而民國99年2月10日於南港區設置的第42座分館舊莊分館，更是於民國100年拔得了評鑑的頭籌。舊莊分館的櫃臺壁面有最新流行的貼紙裝飾、館藏特色區的世紀報導及鄰近緊急出口的逃生門裝飾，一起運用含科普與閱讀的圖樣作裝飾，

不論對成人或兒童都達到吸引的功效。尤其是兒童區更是以繪本式的壁畫，搭配著巨冊繪本書架側板圖樣相互輝映，有整體設計的活潑感（如圖2），不但兼具視覺藝術與兒童性，區域的規劃與場地的營造也具有特殊性（並不是每個館都有規劃置放巨冊童書的能力）。尤珮娟與彭盟惠的研究指出：色彩在裝潢上不只是漂亮的臉孔，同時也是有力、準確的工具。計畫周詳的設計，都可以利用色彩和單色設計所顯出的戲劇性，讓室內得到統一感。（註7）舊莊分館不但營造了相當成功的統一感，也同時應證了「閱讀環境的硬體建構，一旦投入經費，立竿見影」（註8）這樣的說法。

圖2 舊莊分館全壁式彩繪與兒童室書架圖式相輝映

三、軟實力是真正的基本功

館舍的新穎與活潑固然為入門的首要觀感，但四個績優館中，有半數的館齡已近20年了（文山分館15年、西湖分館18年），與新設的館一樣具有雄厚的競爭力，因為各個評鑑重點的業務服務及圖書館學的專業服務等軟實力，才是真正致勝的基本功。以兒童室而言，文山與西湖分館皆用心地以立體吊式垂掛裝飾的方式佈置（如圖3）。

西湖分館

文山分館

圖3 用心裝飾兒童室

其餘各項軟實力，以文山分館而言，館舍中的貼心經營如下：

（一）進館門口設有排隊動線，流通檯前也設有排隊動線。

（二）進館前有超大標示的今日借還書停止時間與閉館時間。

（三）滅火器牆上貼使用圖示操作方法。

（四）化粧室捲筒衛生紙之盒身貼有量身訂做之宣導貼紙、報架座有所裝飾、還書車身亦有裝飾，極具用心。

（五）旋轉梯下的小走道用心佈置，有小角落大藝術之功。

（六）公告堅持的服務品質。

（七）兒童室入口響應節能請自行開啟電源。

（八）安全門後的牆面設有雨衣的掛勾，貼心服務雨天的機車族。

文山分館尚有可圈可點的專業服務如下：

（一）南區成人教育資源中心區提供成人教育圖書選介。

（二）一整個牆面公佈期刊一覽表（而且是抽取式易於更新訂購刊名的牌板）。

（三）自助借書機有豐富的說明，多而不雜，詳而不亂。

（四）為館藏特色提供資源示意圖。

（五）大幅懸掛式的說明及專櫃前貼心的小凳子皆大小得宜。

（六）臺北市終身學習護照協辦單位小錦幟宣導。

（七）兒童室有巧克力貓書店，極富巧思。

（八）兩個牆面大幅的小博士信箱資料很豐富。

西湖分館因為進出館的人數流量大，也迫使服務成效不得馬虎，就連平常

日使用人數也近坐無虛席。從服務的志工身上，也能獲得一份感動：筆者於西湖分館看到一位白髮老伯伯戴著口罩蹲在一角的書架前整架。根據李珮漪、林珊如之研究指出，老年志工選擇公共圖書館的主因是認同圖書館，（註9）圖書館能成為老人家奉獻不求回報的場所，自有其認同與身心各方面需求因素使然。此外西湖分館充份地利用了外部樓梯牆面，以大幅的海報刊載活動訊息或書訊（如圖4），很有注目性（即設計元素能喚起人們視覺心理的注意程度，並引誘觀者好奇心的心理機能，進而達成視覺傳達之目的）。（註10）

圖4 西湖分館利用樓梯牆面做視覺傳達訊

臺北是臺灣各地中最具國際化特色的地區，為滿足日益增多在臺北生活的新移民，提供其熟悉的文字來瞭解家 時、事、物的變遷，享受閱讀無國界的服務，不但提供實質性的照顧，透過與各國交換圖書，更能提高多元文化的交流與體驗，連帶地也提升了國際化的象徵。所以設置新移民專櫃（如圖5）及多元文化中心開放期刊外借，成為圖書館服務的新方向。

文山分館

舊莊分館

圖5 新移民專櫃

雖然各分館都很認真地拿出軟實力致力於各項服務，但不是一味地以客為尊，

也對讀者進行規矩教育，教導讀者於圖書館應遵守的規定。用宣導的字詞（例如：「一人一座，不佔位，食物飲料，不入館」、「閱讀好書，齊分享，準時還書，不逾期」）或圖示（請勿飲食、勿睡覺、勿講手機、勿喧嘩、防竊貴重物品勿離身、非自修座位請勿自修），以海報的方式來規範閱讀秩序。甚至於在書目查詢專用的電腦螢幕上，以新閱讀文化運動的推廣海報為畫面，提倡「閱讀環境，齊維護、保持安靜，氣氛佳」，引導讀者做一個有文化氣質的讀書人（如圖6）。

舊莊分館
圖6 秩序宣導

肆、結語

從整體評鑑機制看出北市圖對業務各方面的要求不但著重質的評量，考核層面也普及各單位業務項目，績優館的表現必須是全方位被肯定再加上團隊共同賣力，才有辦法躍升績優之列。在成熟且面面俱到的評鑑內容下，整個服務流程的便捷化、透明化及進步的績效多到無法於本文一一臚列，謹就整體形象、榮耀獎項及創新，為六十週年留下紀念的一頁。

一、成立考核委員會

北市圖有口碑的服務品質，乃針對優質便民服務不遺餘力所營造出來的，透過源源不斷的創意，舉凡提供服務場所便利性、服務設施合宜性、洽公服務禮儀及回應品質、施政宣導有效程度、配合參與本府創意提案會報之績效等，都一步一腳印來建立優良的機關形象。

北市圖的多元創意表現在各項領域，若以Mohanbir et al.（2006）所提360度創新雷達（Innovation Radar）來檢視，其幾乎符合所有的創新服務層面。（註

11）而這些創意，帶給使用者不僅是「新的東西」，更是「新的價值」。舉例而言，在識別呈現（Presence）的方面，尤其是內部空間與環境標示、服務與人員識別、廣播提醒服務至外部的館銜、捷運站、公車站及路口標示，皆有完善的服務標示與方向指引系統；從滿足特殊讀者需求（Solution）的角度而言，市圖的無障礙設施服務，不僅全面打造無障礙閱讀空間，同時也建置視障電子圖書館之無障礙網頁。此外，尚包括遠距服務及預約借書、指定分館取書服務，達成不受空間、距離限制之借閱服務；從使用者經驗（Customer Experience）的觀點檢視，以環境友善行為相關措施為例，包括室溫控制、建材有毒物質減量、從辦公室做起之源頭減量、節省資源、注重環境衛生、進行綠色採購及以客為尊服務新措施（館內空氣品質認證、除菌箱、還書箱、24小時自助借還書服務、哺集乳室設置），讓民眾感受到踏實貼心的服務；而對於來訪的民眾（Customers），更是於服務現場主動協助引導民眾、服務人員洽公服務態度情形、服務人員洽公回應品質情形（包括正確率及主動性）等方面都透過內部稽核與不定時測試及讀者滿意度調查來確保及確認洽公服務禮儀品質。

除上述四項外，其他在360度創新雷達所提及的服務平台（Platform）、價值獲取（Value Capture）、組織經營（Organization）、流程精進（Process）、社群網絡（Networking）、與形象提升（Image and Brand）等，北市圖皆有具體的創新，其所具體展現的是近三年來北市圖之重要服務績效，獲得榮耀獎項者如表4：

表4 近三年北市圖獲得榮耀獎項

年度	獲獎項目
100	臺北市99年度推動性別平等教育工作社教機構組榮獲特優。
	創新提案「視界無礙任我看－視障朋友『用心看電影』」入圍北市府創新獎評選。
99	北投分館榮獲綠建築鑽石級標章。
	榮獲臺北市推展社會教育有功團體。
	「省時・高效・好神催～『逾期圖書市話語音催還服務』之建置」榮獲臺北市政府創意提案會報創新獎優等。
	大安區（總館）、松山區（三民分館）、士林區（葫蘆堵分館）、大同區（大同分館）4所樂齡學習資源中心經營績效榮獲教育部評鑑甲等。
	採編課賴郁秀小姐榮獲全國圖書館績優編目工作人員。
98	榮獲第一屆政府服務品質獎。
98	榮獲臺北市推展家庭教育績效優良團體。
	榮獲臺北市推展社會教育有功團體。
	文山分館榮獲全國績優公共圖書館金獎。
	「影音e點通－數位影音借閱平臺」榮獲臺北市政府創意提案會報創新獎佳作。
	林老師說故事團隊獲臺北市金鑽獎優良志工團隊。
	英語志工團隊獲臺北市金鑽獎優良志工團隊。

二、同中求異

北市圖自民國87年成立「ISO推動小組」，導入ISO9000國際標準建立品質管理系統至今，每年辦理2次內部稽核，並接受外部稽核，以確保品質管理系統之有效性。在ISO的制度下，建立品質手冊、程序書及工作手冊，並適時修正，以標準化作業為基礎，提供讀者滿意之高品質服務，是管理上得利的工具。但所謂 “經營”是要跟別人做不一樣的事才能成功，“管理”是要大家依循同樣的標準行事才向上（效率提升），（註12）在整體北市圖的標準作業與品質管理的制度下，即使於年終業務考核的作業上，也給各單位自由簡報的機會，未規定簡報重點方式與內容，且每年鼓勵各單位創新，以組織創新團隊、建立提案制度、積極參與各項評鑑與競賽、落實改善等四大策略追求品質的精進，則為經營上的利器。

北市圖藉著追求品質的過程，透過員工參與、團隊動腦、流程改善、學習發展、管理溝通等五項行動，積極提升館員的知與行的能力，而這些提升館員能力

的作法，恰完全符合Bassi and McMurrer（2007）所主張的累積人力資產的關鍵作法。（註13）

三、追求卓越

「追求卓越的那份心，不會只發生在上午九點到下午五點，靈感也不會跟你約好時間準時現身」，（註14）我們感受北市圖創新的思考／行動無時無刻運轉著，深刻感受他們追求卓越的那份強大動力！細觀北市圖的評鑑機制，在「觀念」方面，要求館員牢記讀者的需求與期盼；在「標準」方面，彈性地配合需求，建立良好的衡量信效度；在「流程」方面，以使用者為中心，發展貼心而簡便的作業手續；在「管控」方面，及時偵測問題，透過輔導與學習，減少錯誤的再發；在「館員」方面，擴大全員品質參與，並發掘能力成長契機，從而增進員工滿意度；在「領導」方面，善用表揚獎勵或檢討報告，不斷刺激全館追求卓越。

北市圖的評鑑機制創造了「時時思改善、事事可改善、人人做改善」的服務文化。（註15）此更導引了資源投入、服務過程，與高滿意度產出三個系統要素，成功地將北市圖的核心價值轉化為正確而有效的每日行動。Jim Collins在其名作“Good to Great”《從A到A+》曾指出，有紀律的員工、有紀律的思考、有紀律的行動，是優秀組織每天都在進行的工作，目的是在厚植實力，「像無休無止地推動巨輪朝著一個方向前進，輪子不停地轉動，累積的動能愈來愈大，終於在轉折點有所突破，一躍而過，『從A邁入A+』」。（註16）我們從北市圖的績效考核制度，感受著靜靜的卓越變革工程，帶領著北市圖邁向世界級圖書館的頂尖服務，而其追求卓越的高服務品質的精神，足堪其他公共圖書館看齊、學習！

註釋

註1：Pentland, A, “The New Science of Building Great Teams,” *Harvard Business Review* 90 (2012): 60-70.

註2：Wesley, T. and Campbell, Nancy, “Professional Librarian Performance Review: A Redesign Model,” *Library Leadership & Management* 24 (2010): 12-17.

註3：Berman, B, “How to Delight Your Customers,” *California Management Review* 48 (2005): 128-137.

註4：White, N, “Aligning Library Assessment Processes to the Library's Service Environment: A conceptual model,” *Library Review* 57 (2008): 499-513.

註5：Best, Jill, “Performance Appraisal and Bonus Pay in a Public Library: Latest Fad or Super Motivator,” *APLIS-Australian Public Library and Information Services* 8 (1995): 144.

註6：Mankins, M. and Steele R, “Turning Great Strategy into Great Performance,” *Harvard Business Review* 83 (2005): 64-72.

註7：尤珮娟、彭盟惠，「文化中心書店聚落之書店空間色彩研究」，*2010中華印刷科技年報*：頁69-70。

註8：李君懿，「優良兒童繪本出版研究」，*2010中華印刷科技年報*：頁365。

註9：李珮漪、林珊如，「臺北市立圖書館老年人參與公共圖書館志願服務之研究」，*教育資料與圖書館學* 49期1卷（民國100年）：頁3-38。

註10：張謙允、陳翰凱，「視覺平衡與視覺動視對注目性影響之相互關係研究」，*商業設計學報* 7卷（民國92年）：頁75-88。

註11：Mohanbir et al, “The 12 Different Ways for Companies to Innovate,” *MIT Sloan Management Review* 47 (2006): 75-81.

註12：郭美玲，「追求卓越：新世化圖書館經營管理與績效評量」研習班紀要，*國立臺灣大學醫學院圖書分館館訊*103期（民國100年4月）：頁11-14。

註13：Bassi, L., and McMurrer D, “Maximizing Your Return on People,” *Harvard Business Review* 85 (2007): 115-123.

註14：Florida,R. and Goodnight J, “Managing for Creativity,” *Harvard Business Review* 47 (2006): 124-131.

註15：衛南陽，*服務競爭優勢*（臺北市：商兆文化，民國90年），頁475。

註16：柯林斯著，齊若蘭譯，*從A到A＋*（臺北市：遠流出版社，民國91年），頁46。