臺北市政府 114-115 年度自行研究報告

臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫制訂之研究

研究機關：臺北市立圖書館

完成時間： 115 年 5 月 31 日

臺北市政府 114 年度自行研究報告提要表			
研究項目	臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫制訂之研究		
研究單位及人員	臺北市立圖書館 策略規劃小組	研究期間	114 年 1 月至 115 年 5 月

報告內容摘要	建議事項	建議參採機關
本研究旨在制訂臺北市立圖書館（簡稱北市圖）2026-2030 年策略計畫，茲歸結重要結論如下： 一、國外公共圖書館策略計畫深受疫情影響：各國公共圖書館策略計畫因疫情影響調整內容，或專篇論述。 二、公共圖書館成為社區重要角色：成為促進社會連結的第三空間。 三、公共圖書館空間講求多元利用：講求空間的多元應用及永續發展。 四、北市圖願景呼應臺北市願景：臺北市以「安全」、「運動」以及「未來」之都為願景引領市政前行，與北市圖 2026-2030 策略計畫願景「打造臺北閱讀之都」相呼應，為整體市政共同努力的目標。	由於策略計畫制訂過程中需要進行環境掃描，首先了解服務據點周邊環境，包括人口、社會、科技等，掌握與社區合作的契機。接著了解圖書資訊專業、出版與閱讀等發展趨勢，乘著時代脈動，推出適切、符合時代需求的資源與服務。	北市圖及各公共圖書館。

目　次

第一章 緒論 8
第一節 研究動機 8
第二節 研究目的 8
第三節 研究範圍與限制 8
第四節 名詞解釋 8
第二章 文獻探討 9
第一節 策略規劃 9
一、 策略之意涵與特性 9
二、 策略之層次 10
三、 策略之制定 11
第二節 臺北市立圖書館內外部環境分析 20
一、 臺北市立圖書館現況 20
二、 臺北市環境及全國圖書出版與閱讀現況分析 31
三、 圖書資訊專業發展環境分析 39
四、 SWOT 分析 47
第三節 國外、內公共圖書館策略計畫文件分析 50
一、 加拿大多倫多公共圖書館（Toronto Public Library, 2025） 51
二、 加拿大溫哥華公共圖書館（Vancouver Public Library, n.d.） 54
三、 美國西雅圖公共圖書館（Seattle Public Library, n.d.） 56
四、 美國洛杉磯郡公共圖書館（Los Angeles County Library, 2024） 58
五、 美國舊金山公共圖書館（San Francisco Public Library, n.d.） 60
六、 美國波士頓公共圖書館（Boston Public Library, 2024） 61
七、 香港公共圖書館（香港公共圖書館, 2020） 63
八、 愛爾蘭國家公共圖書館（Rural and Community Development, n.d.） 66
九、 紐西蘭公共圖書館（Public Libraries of New Zealand, n.d.） 71
十、 法國里昂市立圖書館 2021-2026 發展計畫（Bibliothèque municipale de Lyon，2021） 74
第三章 研究設計與實施 77
第一節 研究步驟 77
第二節 策略規劃小組會議 77
第四章 研究結果分析與討論 80
第一節 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫之架構與內涵 80

一、 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫之架構 80
二、 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫各項目內涵 80
第二節 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫管考方式 93
第三節 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫文件版面設計 93
第五章 結論與建議 94
第一節 結論 94
一、 導入大數據分析，提升服務量能 94
二、 圖書館服務拓展至外部機關，強化合作關係 94
三、 增強在地文化認同，促進多元交流 94
四、 強化館員專業知能，打造優秀服務團隊 95
第二節 建議 95
第三節 進一步研究之建議 95
參考文獻 96
附錄：臺北市立圖書館 2026-2030 策略計畫 99

圖表目次

表 2- 1 SWOT 交叉矩陣 13
表 2- 2 實際到館人次成長率 24
表 2- 3 實體館藏借閱人次成長率 25
表 2- 4 實體館藏借閱量成長率 26
表 2- 5 電子書借閱量成長率 27
表 2- 6 總借閱量成長率 28
表 2- 7 推廣活動場次與人次成長率 29
表 2- 8 SWOT 交叉矩陣分析 49
表 3- 1 策略規劃小組歷次會議 78
表 4- 1 行動方案與 2026 年度 KPI 86

圖 2- 1 109 至 113 年預算 20
圖 2- 2 109 至 113 年補助款 21
圖 2- 3 109 至 113 年實體館藏量 22
圖 2- 4 109 至 113 年電子書館藏量 22
圖 2- 5 109 至 113 年總館藏量 23
圖 2- 6 109 至 113 年人均總館藏量 23
圖 2- 7 109 至 113 年到館人次 24
圖 2- 8 109 至 113 年借閱人次 25
圖 2- 9 109 至 113 年實體館藏借閱量 26
圖 2- 10 109 至 113 年電子書借閱量 27
圖 2- 11 109 至 113 年總借閱量 28
圖 2- 12 109 至 113 年推廣活動場次 29
圖 2- 13 109 至 113 年推廣活動人次 29
圖 2- 14 109 至 113 年臺北市人口數 31
圖 2- 15 109 至 113 年臺北市老年人口成長趨勢 32
圖 2- 16 109 至 113 年臺北市新住民人口比率 33
圖 2- 17 109 至 113 年臺北市個人網路使用率（%） 34

圖 2- 18 109 至 113 年臺北市 65 歲以上個人網路使用率（%）.....34
圖 2- 19 109、111 至 113 年臺北市主要個人網際網路使用情形.....35

第一章 緒論

第一節 研究動機

臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）策略計畫始於 2004 年，以 5 年為一期，訂定未來發展方向，2004 年制訂 2005-2010 年策略計畫，詳述未來發展與經營方向，後於 2010 年、2015 年及 2020 年再次檢視並分別制訂 2011-2015 年、2016-2020 年及 2021-2025 策略計畫。2024 年成立「2026-2030 策略規劃小組」，分析北市圖現況、臺北市環境、圖書資訊專業發展環境、各國公共圖書館策略計畫文件，完成北市圖 2026-2030 年策略計畫之制訂，以因應資通訊科技之快速發展及社會需求的改變，使未來發展方向符合時代變遷。

第二節 研究目的

本研究旨在完成北市圖 2026-2030 年策略計畫之制訂，以作為北市圖未來發展之方向及目標。

第三節 研究範圍與限制

本研究之參考文獻以中、英文為限。

第四節 名詞解釋

策略規劃：策略規劃不僅是一套程序，而是一個參考架構和思考方式；不只從過去經驗來做未來實務改善的依據，而是加入內外環境的檢視和考量，鼓勵創新、增進組織內的溝通，由工作人員參與討論並實行、以及與外部組織合作共同制定，在策略思考的過程中，一些無形輸入，如文化、價值、願景和任務，藉由對於未來發展的規劃進行思考，輸出特定時段的獨特方案。（曾淑賢，2006）。

第二章 文獻探討

本研究旨在制訂出北市圖 2026-2030 年策略計畫，先探討策略規劃之意涵、特性、層次及制定，再根據策略規劃之程序探究北市圖之內外部環境，最後分析國內、外公共圖書館策略計畫文件。

第一節 策略規劃

本節說明策略規劃之意涵、特性、層次及制定。

一、 策略之意涵與特性

策略是指為達成目標，所採行的行動方案，策略可以運用在任何組織、團體或個人，也因為此些個體面對的外在環境以及自身的獨特性，所需採取的策略也不盡相同，Michael Porter 在 On Competition 一書中即認為「策略」是一具有獨特性的活動，因人而異，而 Mintzberg 使用五個 P 詳加描述策略的特性：

（一） 策略是一種計畫（strategy as a plan）

策略具有「未來性」及「方向性」，係指策略能夠引領組織朝未來某個特定目標邁進，以圖書館為例，因應數位化、網路化及大數據時代，圖書館如何運用方便快速的資訊工具，為讀者提供更便捷的服務，在此大方向下，圖書館的策略方向將制定「善用多元數據」的策略目標，並提出「規劃大數據平臺」的五年行動方案，逐年規劃建置完成，以落實策略目標。

（二） 策略是一種在歷史中成形的行為模式（strategy as a pattern）

策略除了能夠展望未來，也需要以過去的歷史為基底，才能有效提升策略的執行力。例如圖書館在「學習與素養」的策略方向上，能夠以現有資源，包括歷次活動書單，及既有的合作夥伴，如鄰近學校、鄰近異業廠商等為基礎，發展出新型態的閱讀推廣模式，共同辦理閱讀推廣或借閱推廣活動，意即在了解自身優勢後，找出事半功倍的行動方案。

（三） 策略是一種定位（strategy as a position）

強調組織的價值性，一組織在了解自身於所處領域的定位後，能夠採取適當的政策及資源配置，展現自身的價值。例如公共圖書館強調其在社區中的功能性，因此持續關注社會議題，如性別平等、無障礙空間及永續發展等，於此策略目標下，圖書館將依此辦理性別平等、永續發展目標為主題的推廣活動，在圖書館進行空間改造或新設分館時，也會考量通用設計，提供舒適安全的無障礙空間。

二、 策略之層次

策略可分為規劃與管理兩層次，在規劃（Strategy Planning）面，策略是一種管理組織變遷的方法與工具，此階段首要制定出組織未來發展的大方向，其次建立達成大方向的各項行動方案，並制定衡量執行效果的評估方法，以期能夠再行調整策略與資源配置，達到組織的永續發展。綜上所述，策略是指達成組織的基本目標而設計出一套協調一致性的、全面性的及整合性的計畫，它必須能夠付之執行並隨時檢討其效果（許如欽，2017）。司徒達賢（1995）認為，企業策略的核心，也就是在制定策略時務必考量的項目有：（1）產品寬廣度與特色、（2）目標市場之區隔方式與選擇、（3）垂直整合程度之取決、（4）相對規模的決定與規模經濟的發揮水準、（5）地理涵蓋範圍、（6）競爭武器的設計與製造。

策略在管理（Strategy Management）面，強調完成策略規劃後，如何進行資源配置以及實際執行，同時也著重績效衡量與評估，包括如何蒐集策略執行期間的相關資料，據以報告執行成果，調整未來策略制定方向。如 Ansoff 於 1976 年出版的《從策略規劃到策略管理》一書中所言：「企業的策略管理是指將企業的日常業務決策同長期計畫決策相結合而形成的一系列經營管理業務。」策略管理是一動態的過程，許如欽（2017）認為策略管理具備以下特性：（1）全域性、（2）需有高層管理人員參與、（3）涉及企業大量資源配置問題、（4）長程性、（5）需考慮企業外部環境的諸多因素。

三、 策略之制定

策略制定的程序可分為四個階段：確認組織使命與目標、分析內部及外部環境、制定策略及行動方案、執行與評估結果。

（一） 確認組織使命與目標

制定策略的第一步，首要確定願景、任務與目標，願景為實現組織使命的藍圖，也是整體策略規劃的大方向。誠如 Peter F. Drucker 所言，策略管理人員在制定使命時應先思考：「我們所經營的是什麼事業？誰是我們的顧客？我們對顧客所提供的價值為何？我們的企業未來會變成怎樣？」從組織的根本價值出發，作為永續發展的執著與堅持，而願景係根據使命，為階段性的期許，將願景具體化為任務後，再依任務制定多個目標來執行，詳述使命與目標的功能如下（林建煌，2023）：

1、 使命的功能

（1）指引方向，能夠形成、引導與聚焦成員的努力：使命能夠凝聚組織的向心力，讓組織成員有共同的方向和價值，因此更容易彼此合作，共同努力完成目標。

（2）避免出現互相衝突的目標：組織內部通常劃分多個部門，部門間的目標不盡相同，也會有目標衝突的情形發生，因此，組織的使命提供訂定目標的指引方向，降低目標衝突的發生機率。

（3）提供工作上廣泛的指導原則：不同部門人員的工作和活動內容即使不同，但是使命提供一廣泛的原則可供依循，讓不同部門之間不會相互矛盾，達到協調的效果。

（4）作為制定目標的基礎：由使命發展出來出不同部門、不同階段的目標，使目標群能夠有共同的方向。

（5）建立組織文化：使組織整體在文字規範之外，仍有一致的行為原則可

供依循，組織文化可用更彈性的方式規範組織成員，讓目標達成事半功倍。

2、目標的功能

（1）願景、使命及任務的實踐

在實施策略規劃時，首先會由上而下先建立願景、使命及任務，而制定目標的主要功能，是能夠將此些無形的組織文化價值，轉變成能夠實行的項目目標，並可依此再制訂每年的目標值，利用數值的衡量了解是否有提升績效、達成目標。

（2）依部門別建立不同目標

目標能夠使各部門制定不同的策略規劃、實行方案及具體實踐計畫，並依此建立指標類型、衡量指標數值、評估方式與評估標準，還有評估各項政策結果與目標之間落差的標準。

（3）預估年度總經費

建立各部門目標及行動方案後，可以推估年度所需經費，進而規劃年度預算，或是爭取預算數額。

（二） 分析內部及外部環境

分析內外部環境使用的方法包括 SWOT 分析、競爭五力分析以及 PEST 共構的環境分析，分述如下：

1、SWOT 分析

組織在制定策略時，應結合環境中的機會並善用自身優勢，且避免環境中的威脅以及設法改善自身劣勢或避免劣勢過度暴露於環境中，運用 SWOT 分析方法找出策略，利用槓桿原理，以最小成本規劃能夠發揮最大效益的方案，且能夠發展出獨特的策略，作為制定策略目標的基礎。（朱鎮

明，2021）

SWOT 分析首要步驟即找出內部優勢與劣勢，檢視內部環境因素包括：人力、組織、經費、整合、協調、領導及執行力等。以圖書館為例，考量館藏整體發展情形、內部作業流程及品質管理系統的發展、推廣活動的執行與經費配置與運用等方面。其次，分析外部環境，檢視外部的機會與威脅，包括政治、經濟、社會、科技、媒體、環境與法律，以圖書館為例，考量是否有跨機關合作機會、媒體對於圖書館新聞露出的數量及社群媒體的運用、相關法規的修訂等。最後進行策略選擇，將內外部的優勢、劣勢、機會與威脅進行交叉比對，分為 SO 發展型策略（Max-Max）、ST 拓展型策略（Max-Min）、WO 爭取型策略（Min-Max）、WT 保守型策略（Min-Min），形成交互影響矩陣，針對不同面向採取不同的策略選擇，整理如下表：

表 2- 1 SWOT 交叉矩陣

		外部分析	
		O 機會	T 威脅
內部分析	S 優勢	SO 發展型策略（Max-Max）	ST 拓展型策略（Max-Min）
	W 劣勢	WO 爭取型策略（Min-Max）	WT 保守型策略（Min-Min）

許如欽（2017）將上述交互影響矩陣的策略分別命名為乘勝追擊策略（SO，亦即發展型策略）、策略聯盟策略（WO，亦即爭取型策略）、避重就輕策略（ST，亦即拓展型策略）、置之死地而後生策略（WT，亦即保守型策略）。 使用乘勝追擊策略時，通常處於外部有機會、內部有優勢的狀態，在擬定策略時掌握此時機，利用優勢快速成長。選用策略聯盟策略時，外部雖然有機會，但組織內部存在劣勢，此時若能善用機會，克服劣勢，如尋求外部合作的機會改善劣勢，創造效益。而避重就輕策略，面對外部的威脅，但是組織有優勢的情形，可利用自身優勢開創新的機會，克服外在威脅。最後為置之死地而後生策略，在外部有威脅，組織內部存在劣勢時，採取保守型策略，先確保服務宗旨不偏移，確認定位後，藉由內外環境檢視修正內部流程、預防外在風險，找出提升競爭力的機會。

然而在資訊科技及網際網路興起後，外在環境快速變遷，SWOT 分析缺乏了組織能夠改變現狀的分析方法，因此運用 POWER SWOT，加入個人

經驗、規則、權重、重視細節、評比與排序等因素，彌補 SOWT 分析的侷限性：(1) 個人經驗（Personal experience）：以往執行類似政策時的成效、影響等能夠對新政策制定帶來幫助，例如衡量風險、找出關鍵 KPI 等；(2) 規則（Oder）：機會與威脅僅一線之隔，若能在具威脅的環境中找出新的政策，訂定新的規則，創造新的服務模式，將會是再創榮景的潛在機會。(3) 權重（Weighting）：例如運用魚骨圖分析工具可以找出公共問題形成的多個原因，而分別給予各項原因適當的評比分數，分別出重要程度、影響程度等，再依輕重緩急訂定適合的政策。(4) 重視細節（Emphasize Detail）：SWOT 通常以條列方式呈現，容易忽視細節項目，對各項目進行詳細描述、探討，即能助於問題之分析。(5) 評核與排序（Rating & Rank）：通常以李克特五點尺度評量法為 SWOT 各項目進行評分及排序，掌握機會（或威脅）的影響程度，依此制定政策內容的優先順序。

2、競爭五力分析

Porter 於 1979 年提出競爭五力分析（Five Forces Analysis），認為每一組織都有五種競爭能力：(1) 供應商的議價能力、(2) 購買者的議價能力、(3) 新進入者的威脅、(4) 替代品的威脅、(5) 同業競爭者的競爭程度，試以公部門運用競爭五力進行環境分析，分述如下：

(1) 供應商的議價能力：政策制定並非如同一般工廠買入原料，僅透過比價即可衡量供應商的議價能力，政策因為具備獨特性，需要與特定對象合作或需取得關鍵資源，例如與其他政府部門合作規劃政策方案時，其他政府部門彼此配合意願、特定企業或供應商提供關鍵資源或提供客製化服務時的議價能力或配合程度即是供應商議價能力的一種。

(2) 購買者的議價能力：此即政策主要受眾、利害關係人、特定民眾對此政策的要求，例如有更好的服務品質、爭取特定權益等，因此在制定政策時，若能傾聽上述人民或團體的心聲，了解其需求與期望，才能做出適合的政策規劃與資源分配。

(3) 新進入者的威脅：包括可能影響公部門原有職能的新形態政治壓

力、公民團體的社會運動、新部門的成立等，新進入者可能會瓜分掉原有市場，但同時也能夠將此時視為改善原有架構或運作方式的契機，找出服務的新方向，或是建立更牢固的品牌，區隔出本身優勢，提高受眾的信賴程度。

（4）替代品的威脅：指政策工具與服務模式因為數位化、新技術或外包而影響政策原有目標，此時若能善用新興工具輔助原本的政策，提升能見度或便利性，則能夠提升政策有效性，例如圖書館利用電子資源或線上推廣活動提高民眾使用圖書館的質與量。

（5）同業競爭者的競爭程度：與其他部門間的競爭或同性質的非營利組織、私部門的競爭程度，但也能夠試著將競爭轉化為合作機會，共同推動政策的進行。

3、PEST 共構的環境分析

對於組織所處環境的政治、經濟、社會、科技、環境與法律分析，找出核心能力並評估競爭優勢。在制定政策時，也能藉由上述環境分析，制定更具可行性、公平的方案內容，例如衡量政策帶來的環境衝擊、經濟衝擊（成本效益）等，評估其為正向或負向效果，進而衡量出政策的可行性。

（三） 制定策略及行動方案

制定策略及行動方案階段，除了設定關鍵績效的標準，也需符合基本原則，以及隨著時代變遷產生的新典範原則，分述如下：

1、 關鍵績效指標

關鍵績效指標意指將目標轉為「數值目標」KGI（Key Goal Indicator），如營利事業的每月營收額、圖書館的借閱量、進館人次等，達到 KGI 的過程需要關鍵成功因素 CSF（Critical Success Factor），意即能夠達成目標的行動方案，將行動方案以數字化方式衡量，評估是否有達成此數值目標，即為 KPI（Kye Performance Indicator），此過程可以分階段進行，例如本館的策略計畫為期 5 年，每 1 年將制定不同行動方案 KPI，分階段逐步達成最終

數值目標 KGI（中尾隆一郎，2024）。

建立有效的 KPI 需先訂定數值目標，並衡量現況與數值目標的差距，在訂定數值目標時，需確認目標為可控制（受到外在不可控因素影響之程度較低）、可衡量（可掌握到數據），以圖書館事業為例，若以提升借閱量為數值目標，所需流程可為「提升館藏豐富度」、「舉辦閱讀推廣活動」、「提升進館人次」等行動方案，再設定每階段需達到的 KPI 數值。

2、 訂定行動方案的基本原則與過程

政府機關訂定行動方案需考量 Kaplan 提出的七項原則，分述如下：

（1）公正無私原則：行動方案的執行通常為公共事務的一部分，涉及到許多利害關係人，例如立法機關、利益團體（包括公益或特定產業與利益的團體）、媒體、學術研究單位、社會大眾等。均予以通盤慎重考慮，以無私無偏的態度，為整體社會帶來最大效益或必要援助。

（2）個人受益原則：以一般民眾為最終受益者進行考量。

（3）劣勢者利益最大原則：政策規劃需考量社會上處於劣勢的團體或個人。

（4）分配普遍原則：需考量政策實施的普遍性，盡可能讓所有人皆能受益。

（5） 持續進行原則：部分政策需要長時間的執行，在制定政策時應考量其延續性，由過去、現在及未來的角度考量政策的規劃。

（6） 人民自主原則：以地方和民間優先，政策問題應由地方政府、社區、民間社團共同討論決定。

（7） 緊急處理原則：應考量公共問題的輕重緩急，較緊急、重要的議題應優先處理解決。

行動方案的制定過程另需考量不同層面的可行性，以全面及務實的方式先行衡量行動方案在實際執行時是否有困難度，可行性分析包括（1）經濟可行性：通常以成本效益分析經濟資源是否有妥善配置、資金是否充足夠用，以及長期專案各年度的經費支用是否足夠、（2）技術可行性：現階段的科學、技術、知識、人力等能否輔助行動方案的執行、（3）行政可行性、（4）法律可行性、（5）社會可行性。

3、訂定行動方案的新典範

（1）民主原則：政策規劃的初始是希望能解決公共問題，而公共問題的形成與每個人的生活息息相關，因此在政策制定過程中若能夠納入市民意見，或邀請相關人士、團體參與規劃，則可以制定出更具效果的政策方案。

（2）倫理原則：政策的規劃需符合倫理原則，誠實分析政策的缺點，並針對這些負面影響找出解方或另規劃合適的替代方案。

（3）實質原則：為讓政策達到應有的成效，皆會設立適當的 KPI，並檢視執行情形適時調整作法，KPI 設定時應遵循 80/20 法則，達標時也能為政策帶來至少三到四成的問題解決效果，如此才能逐步完成策略目標、願景及任務。另一方面，政策之間往往互相關連，除了自償性外，多個政策協力也能帶來可觀的效果，在自償能力方面，可透過投報率、本益比等計算自償效果，但部分政策並非私人機構的投資，往往需長期考量，而自償的價值也不僅是單以金錢衡量，例如文化公共建設在初期需要投入大量經費，期間需要經過多年的規劃、設計、施工以及不斷循環檢視，耗時較長，而其帶來的效益，也非如增加收入般顯而易見，而是市民在文化、資訊素養的潛移默化。在政策協力方面，透過跨專業、跨領域的合作，有效提升附加價值，有些政策則是輔助民眾團結合作，形成民間力量共同解決問題。

（4）工具原則：工具係指為達成政策目標所使用的方法、技術或機制，

工具能夠推動群體往同一政策方向前進，善用工具可以讓政策運作事半功倍。政府機關運用工具時，應考量工具僅具備輔助功能，並需考量比例原則，亦即善用大數據分析等新興科技來衡量工具的運用是否有失平衡；以及運用社群媒體等網路平臺，提升政策的能見度，減少工具成本的支出，工具種類分為以下幾種：

A. 管制與法律：如法令、管制、禁令，例如新冠肺炎時期對於口罩的管制，由國家統一收購，並以固定價格配售，此舉能夠有效降低搶購、囤貨、缺貨的情形，並及時提供給第一線醫護人員使用。

B. 輔助與經濟：如補貼、委外、採購，例如購買節能電器可申請補助，同時能達到節能、帶動銷量的雙重效果。

C. 資訊與溝通：如認證、能力建立、跨國學習、群聚等，此些工具雖較不具強制性，但是更具說服力，例如推廣節約能源，於每月電費單中加上與平均值或去年同期等資訊進行比較，可有效提升用電戶的節電意識，以較低成本的方式，轉換用電戶行為。

D. 工具組合：當政策實際執行時，通常同時搭配多種工具，而工具如何搭配也須長期的學習與調適，藉由互動網絡促進人民參與政策規劃，可以為政策找出更適合的工具組合。

（5）風險原則：每個較長時間執行的方案或規劃需對未來情況進行假設，有假設就存在不確定性，為了防範風險，在制定政策時應廣納不同的意見，如反對者、外部人士等，考量最糟糕的情況並制定替代方案，掌握過往類似的案例及相關數據，找出替代方案適合啟用的時間點。

（四） 執行與評估結果

除了以數據為導向的關鍵績效指標（KPI），同時也針對不同層面進行整體衡量，如平衡計分卡、成果導向衡量等，分述如下：

1、平衡計分卡

運用平衡計分卡來衡量整體組織的發展，可以聚集零散的競爭要素，綜合客觀的從不同層面檢視策略計畫執行效果，並找出可以調整改善的地方。平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）由 Norton 於《策略性核心組織》、《策略校準》等書中提出的概念與理論，分為四個主要層面：顧客觀點、內部營運觀點、創新與學習觀點及財務觀點。

（1）顧客觀點：將顧客區隔幾個主要核心族群，並以這幾個核心族群的觀點來定義指標內容，找出顧客關心的部分，例如時間、品質、產品表現與服務及成本，轉化為特定指標。

（2）內部營運觀點：要達成顧客滿意，需要有適合的內部流程、營運、決策與行動來因應，適時的內部營運變革或調整，能夠幫助組織達成顧客期望。

（3）創新與學習觀點：外部環境複雜多變，透過組織的創新、變革以及新的產品與服務，能夠在多變的環境下，找出符合顧客滿意的策略項目。

（4）財務觀點：財務對政府機構來說並非目標，而是限制，在有限預算中達成政策目標，除了符合預算執行進度，更需衡量是否有滿足顧客（贊助企業、個人等）及完成使命的績效。

2、成果導向衡量

例如多倫多公共圖書館於策略計畫中提到的成果導向衡量（Outcome Measurement），除了重視數據為衡量指標，也同步重視政策施行後，對主要對象帶來的影響，例如多倫多公共圖書館主要策略為（1）提升社會連結、（2）共享社區空間、（3）學習與成長、（4）認知與可近性，並分別制定顧客層面及員工層面的成果導向。

第二節 臺北市立圖書館內外部環境分析

策略規劃程序之一即為環境檢視，本節針對北市圖內外部環境進行分析，包括北市圖現況、臺北市環境及圖書資訊專業發展環境。

一、 臺北市立圖書館現況

北市圖迄 113 年底計有 1 所總館、43 所分館、12 所民眾閱覽室、7 所智慧圖書館、9 臺 FastBook 全自動借書站、4 所借還書工作站，共計 76 所服務據點，為了解提供服務之情形，以數據分析北市圖近 5 年（109 至 113 年）在經費、館藏量、到館人次、借閱人次、借閱量、推廣活動辦理及參與之變動情形。其中 109 年受新冠肺炎影響、110 年起進入後疫情時代，與疫情前相較變動幅度較大，各項數據分述如下：

（一）經費

109 年至 113 年期間，北市圖資本門預算持續成長，經常門業務費微幅下降，另中央補助款於 111 年後呈現下降趨勢，北市圖持續爭取預算編列，亦積極爭取中央補助款，運用於充實館藏、辦理閱讀推廣活動及空間改造等。

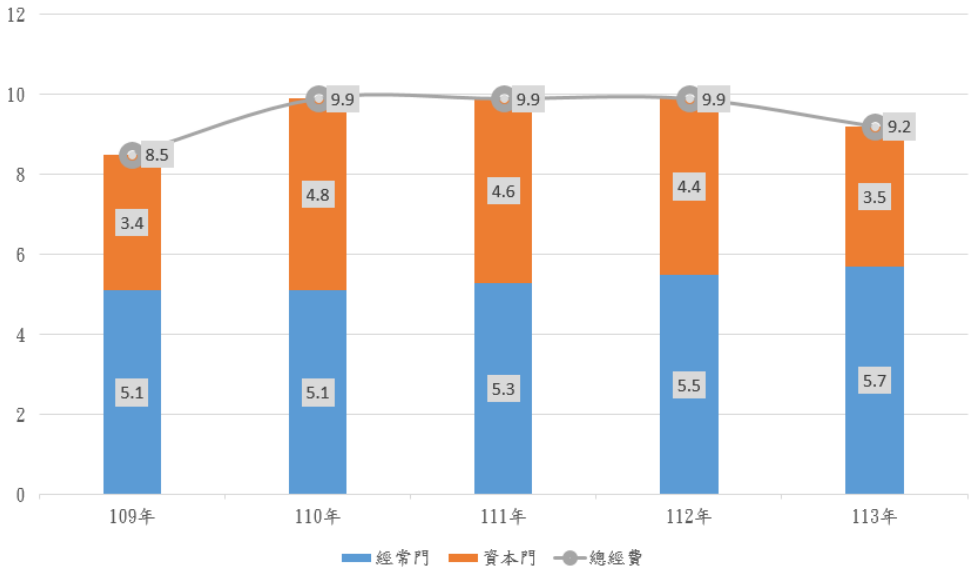

圖 2- 1 109 至 113 年預算（單位：億）

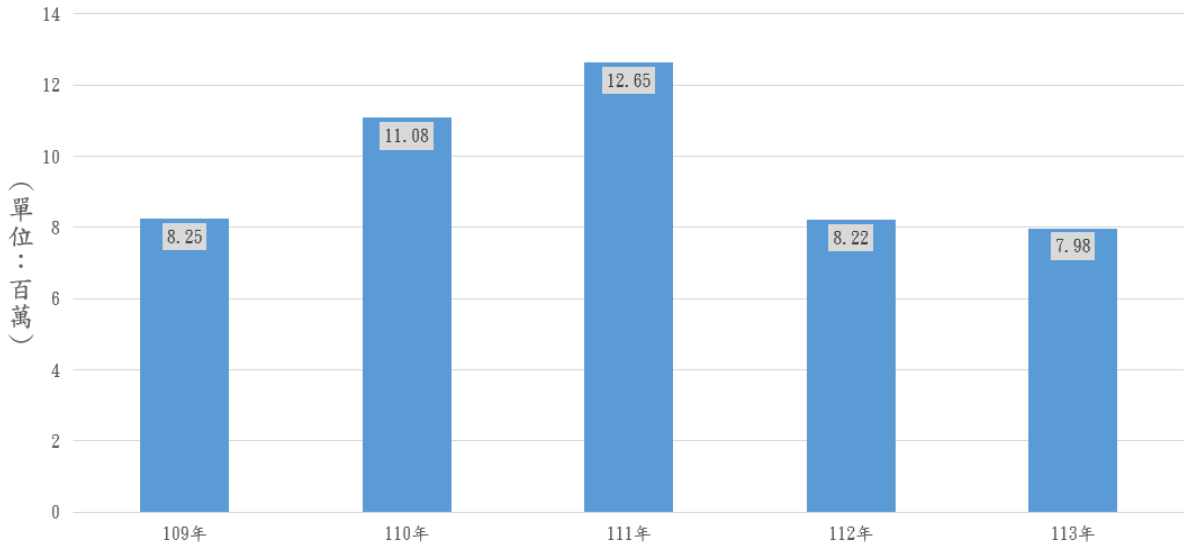

圖 2- 2 109 至 113 年補助款

（二）館藏量

1. 實體館藏量

實體館藏量每年均穩定成長，人均擁有實體館藏量因人口數的變化，於 112 年微幅下降，113 年恢復並提升，113 年實體館藏量為 872 萬 6,408 冊，平均每人擁有 3.5 冊實體書籍，較 112 年提升 0.03 冊，較 109 年提升 0.26 冊。

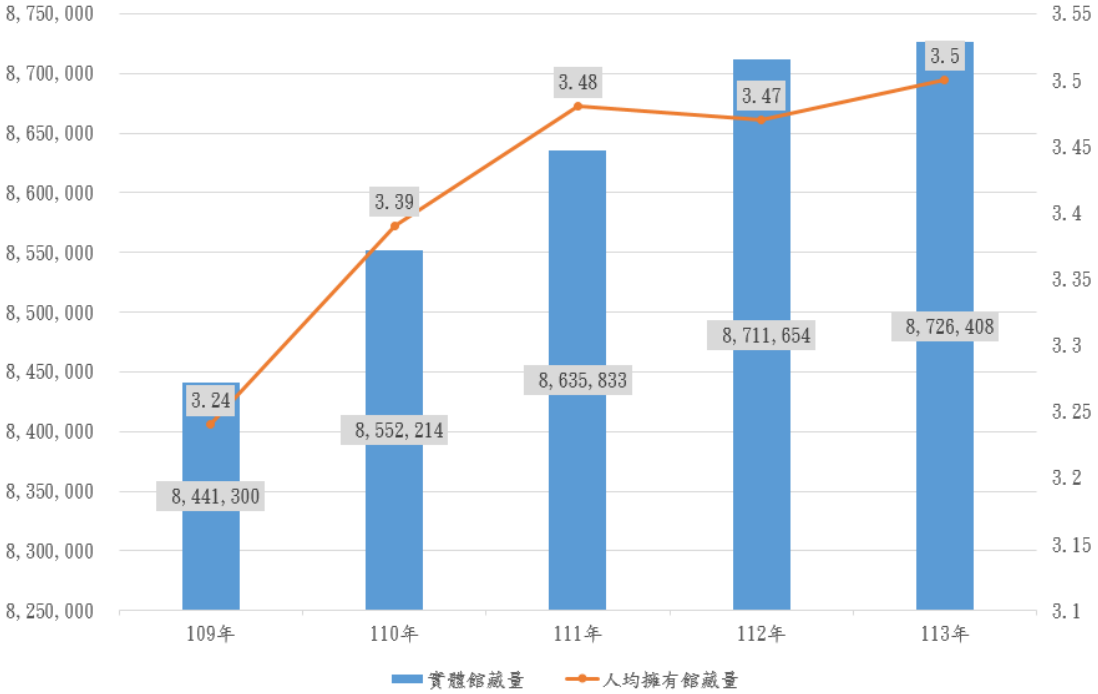

圖 2- 3 109 至 113 年實體館藏量（單位：冊）

2. 電子書館藏量

電子書館藏量逐年穩定成長，113 年館藏量 72 萬 2,772 冊，較 112 年成長 8,745 冊，成長率為 1.2%，較 109 年增加 25 萬 7,024 冊，成長率為 55.2%。

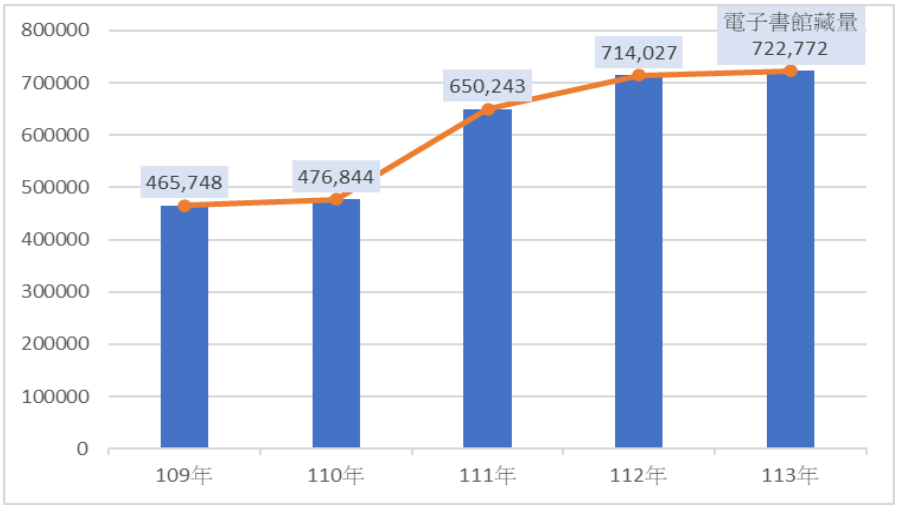

圖 2- 4 109 至 113 年電子書館藏量

3. 總館藏量

實體及電子書總館藏量逐年成長，其中電子書館藏成長幅度大於紙本書成長幅度，109 年至 113 年電子書館藏量提升 55.2%，紙本書提升 3.4%，總館藏量提升 6.1%，人均擁有總館藏量於 113 年達 3.79 冊。

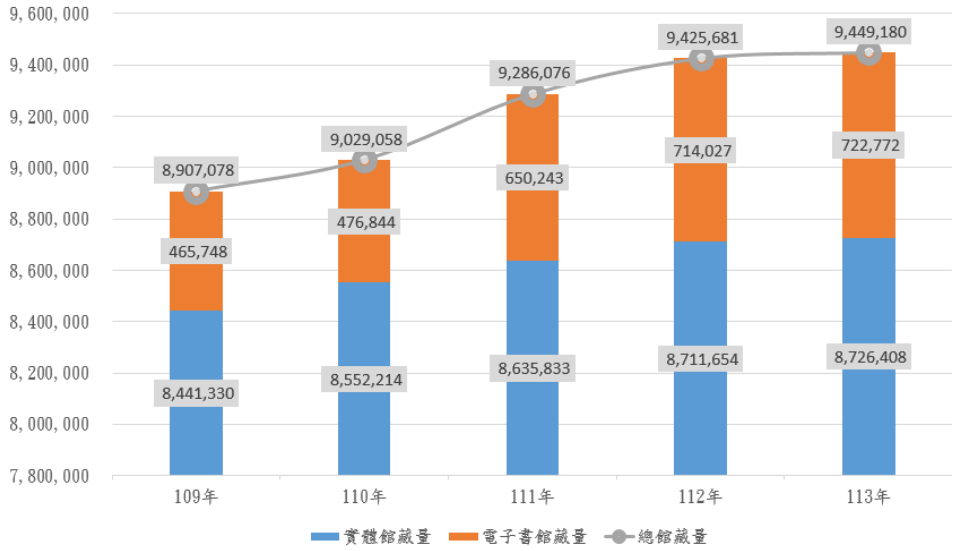

圖 2- 5 109 至 113 年總館藏量（單位：冊）

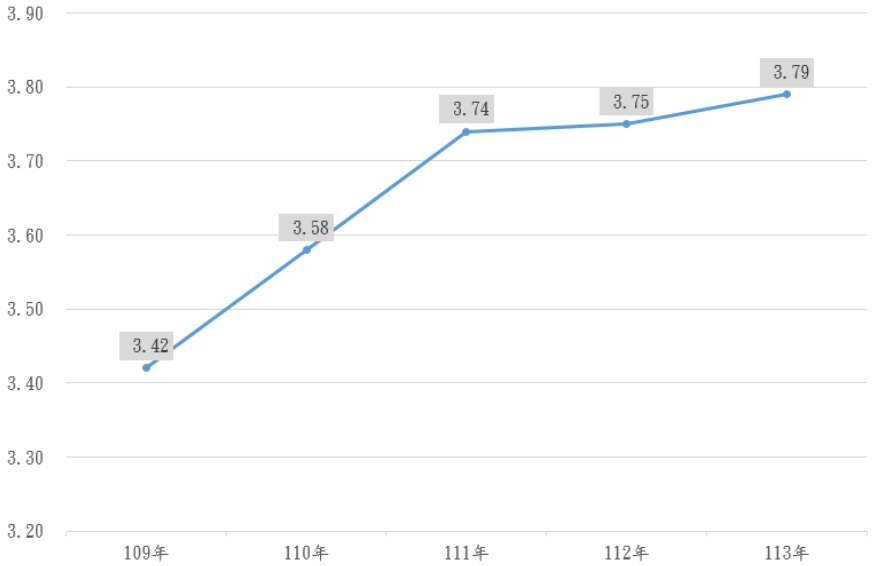

圖 2- 6 109 至 113 年人均總館藏（單位：冊）

（三）實際到館人次

110 年因受新冠肺炎疫情影響，配合政府措施於 5 月至 7 月全面閉館，該年度實體館藏借閱量為近 5 年最低，該年度實際到館人次為近 5 年最低。往後歷年隨著疫情恢復，進館人次逐年提升，至 113 年達 1,362 萬 280 人次，人均到館次數 5.47 人次，逐漸恢復往年水準。

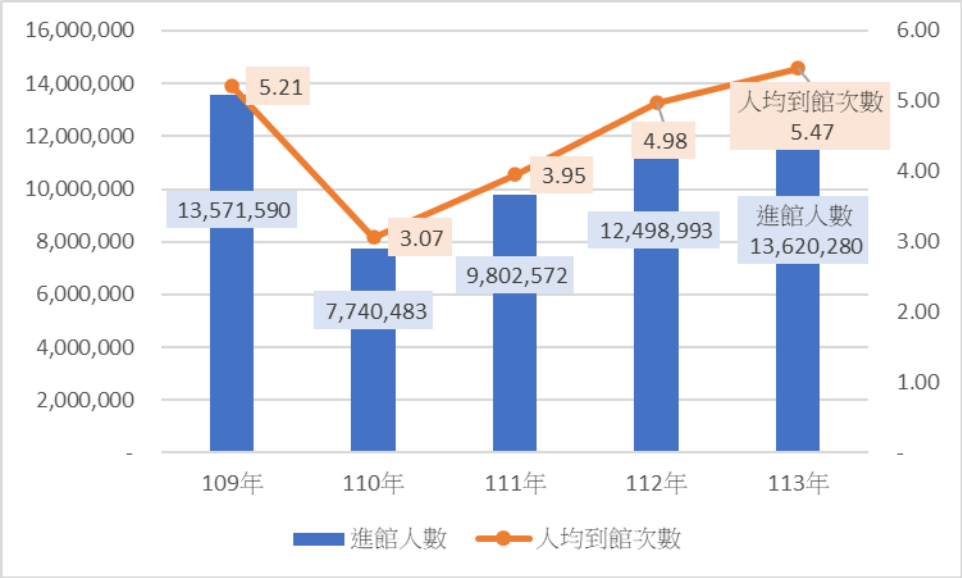

圖 2- 7 109 至 113 年到館人次

110 年（新冠肺炎全面閉館期間）實際到館人次較 109 年下降約 42.97%，而後隨著疫情逐漸恢復，進館人次也逐年提升，110 年至 113 年實際到館人次成長約 75.96%。

表 2- 2 實際到館人次成長率

	實際到館人次成長率	備註
109 年-110 年成長率	-42.97% ↓	新冠肺炎疫情期間
110 年-113 年成長率	75.96% ↑	

（四）實體館藏借閱人次

110 年（新冠肺炎全面閉館期間）實體館藏借閱人次為近 5 年來最低。而後逐漸恢復，實體館藏借閱人次於 113 年回升至約 275 萬人次。

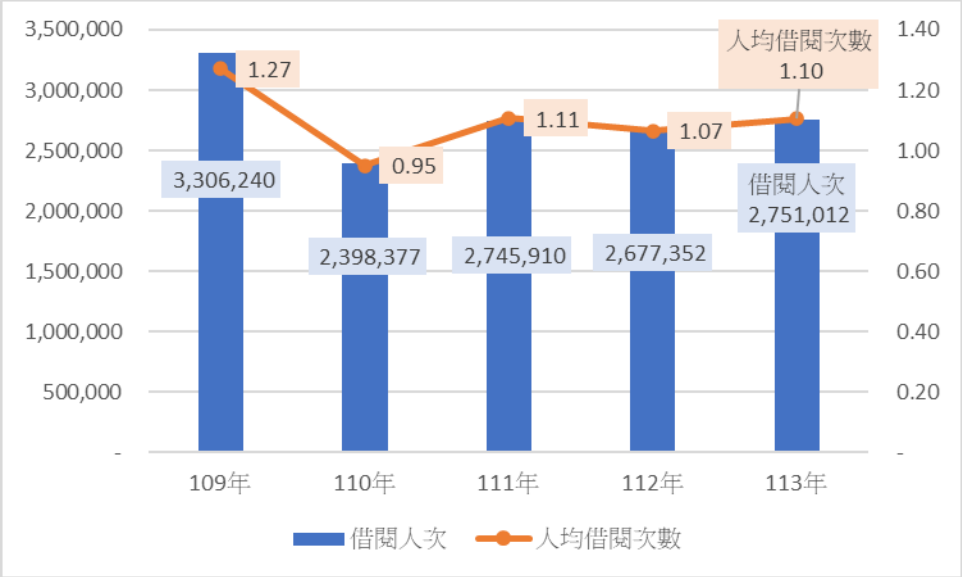

圖 2- 8 109 至 113 年借閱人次

110 年（新冠肺炎疫情閉館期間）實體館藏借閱人次較 109 年下降約 27.46%，113 年較 110 年成長 14.7%；110 年人均借閱次數較 109 年下降約 25.2%，113 年較 110 年成長 15.79%。

表 2- 3 實體館藏借閱人次成長率

	實體館藏借閱人次成長率	人均借閱次數成長率	備註
109 年-110 年成長率	-27.46% ↓	-25.2% ↓	新冠肺炎疫情期間
110 年-113 年成長率	14.7% ↑	15.79% ↑	

（五）借閱量

1. 實體館藏借閱量

110 年因受新冠肺炎疫情閉館影響，該年度實體館藏借閱量為近 5 年最低。111 年起隨著疫情減緩，圖書館恢復正常營運，實體館藏也逐漸恢復原有水準，112 年為近 5 年來最高，約 1,299 萬冊件，113 年微幅下降，約 1,287 萬件。然而，以人均借閱量來看，112 年與 113 年同為 5.17 冊件，為近 5 年來最高。

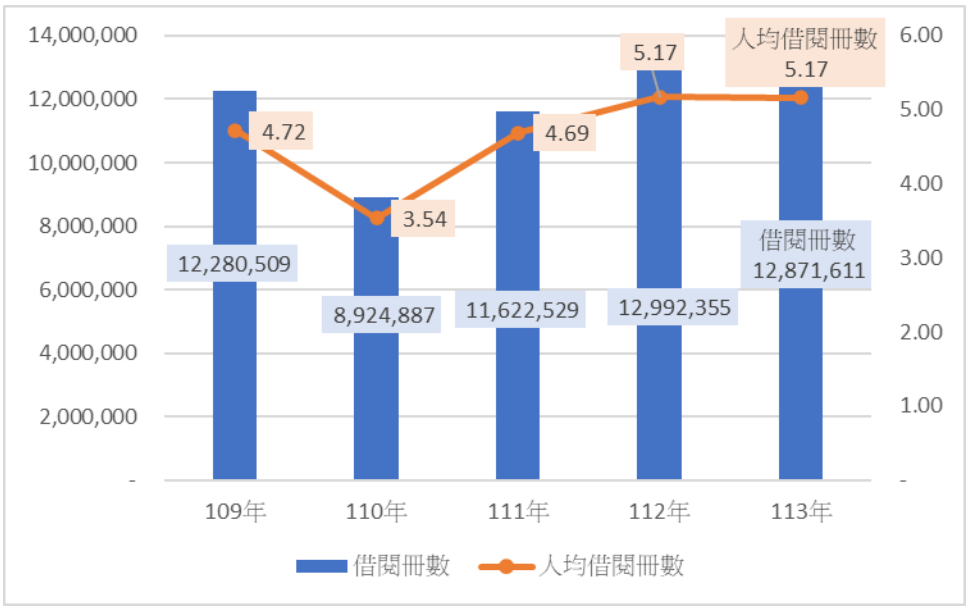

圖 2- 9 109 至 113 年實體館藏借閱量

110 年（新冠肺炎全面閉館期間）實體館藏借閱量較 109 年下降 27.32%，110 年較 113 年逐年恢復，成長 44.22%，112 年至 113 年下滑 0.93%；人均實體館藏借閱量 110 年（新冠肺炎全面閉館期間）較 109 年下滑 25%，110 年較 113 年成長 46.05%，112 年與 113 年相同，人均借閱冊數皆為 5.17 冊件。

表 2- 4 實體館藏借閱量成長率

	實體館藏借閱量成長率	人均實體館藏借閱量成長率	備註
109 年-110 年成長率	-27.32% ↓	-25.00% ↓	新冠肺炎疫情期間
110 年-113 年成長率	44.22% ↑	46.05% ↑	
112 年-113 年成長率	-0.93% ↓	持平	

2. 電子書借閱量

110 年因受新冠肺炎疫情影響全面閉館，讀者轉而使用電子書，電子書借閱量於此期間大幅增長，110 年借閱量（約 247 萬冊）較 109 年成長 98.56%，隨後逐年遞增，109 至 113 年成長 186%。

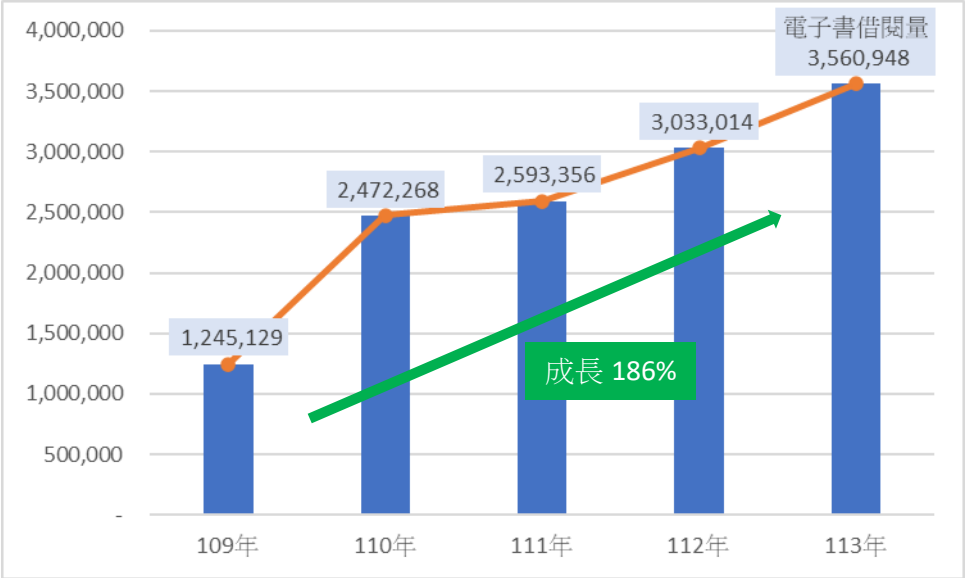

圖 2- 10 109 至 113 年電子書借閱量

表 2- 5 電子書借閱量成長率

電子書借閱量成長率	
109 年-110 年成長率	98.56% ↑
109 年-113 年成長率	186% ↑

3. 實體及電子書總借閱量

將紙本書與電子書借閱量加總來看，因紙本書近 5 年占比皆過半，所以整體借閱量如紙本書借閱量走勢，於 110 年因新冠肺炎疫情全面閉館為近 5 年來最低(約 1,139 萬冊件)，較 109 年(約 1,352 萬冊件)下滑約 15.74%，而後隨疫情趨緩而逐漸回升，113 年較 110 年成長 44.18%，113 年較 112 年單從紙本借閱量來看微幅減少，但總借閱量成長 2.54%。人均總借閱量以 110 年最低（人均借閱 4.51 冊件），並且近 4 年（110 年至 113 年）人均總借閱量皆逐年增長。

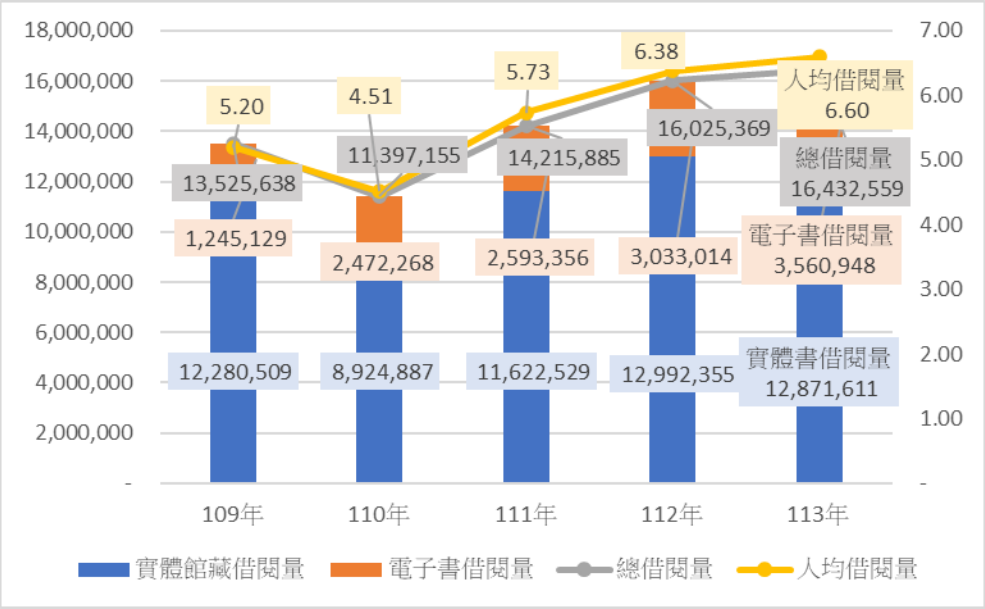

圖 2- 11 109 至 113 年總借閱量

110 年總借閱量（1,139 萬餘冊）較 109 年（1,352 萬餘冊）下降 15.7%，往後各年隨著疫情逐漸趨緩，整體借閱量皆呈現上升趨勢，113 年總借閱量（1,643 萬餘冊）較 110 年成長 44.2%。將總借閱量分為電子書借閱量及實體書借閱量，其中電子書借閱量不受疫情影響，呈現逐年上升的趨勢；反觀 110 年實體書借閱量減少幅度較大，電子書借閱量於總借閱量的占比提升至 21.7%，相較於 109 年 9.2%，可知疫情影響讓更多讀者開始使用電子書。

表 2- 6 總借閱量成長率

	總借閱量成長率	人均總借閱量成長率	備註
109 年-110 年成長率	-15.74% ↓	-13.26% ↓	新冠肺炎疫情期間
110 年-113 年成長率	44.18% ↑	46.34% ↑	

（六）推廣活動辦理場次及參與人次

110 年因新冠肺炎疫情全面閉館的影響，當年度推廣活動辦理場次與參與人次（約 1 萬 1,879 場次）較 109 年（約 1 萬 3,151 場次）減少約 9.67%，其後逐年提升，參與人次（約 136 萬人次）較 109 年（約 221 萬人次）略較下降 38.4%。然而隨著疫情趨緩，110 至 113 年推廣活動辦理場次與參與人次均逐年提升，其中，113 年活動場次（1 萬 8,052 場次）較 110 年（1 萬 1,879 場次）成長 51.97%，113 年參與人次（318 萬 860 場次）較 110 年（136 萬 4,561 場次）成長 133.1%。

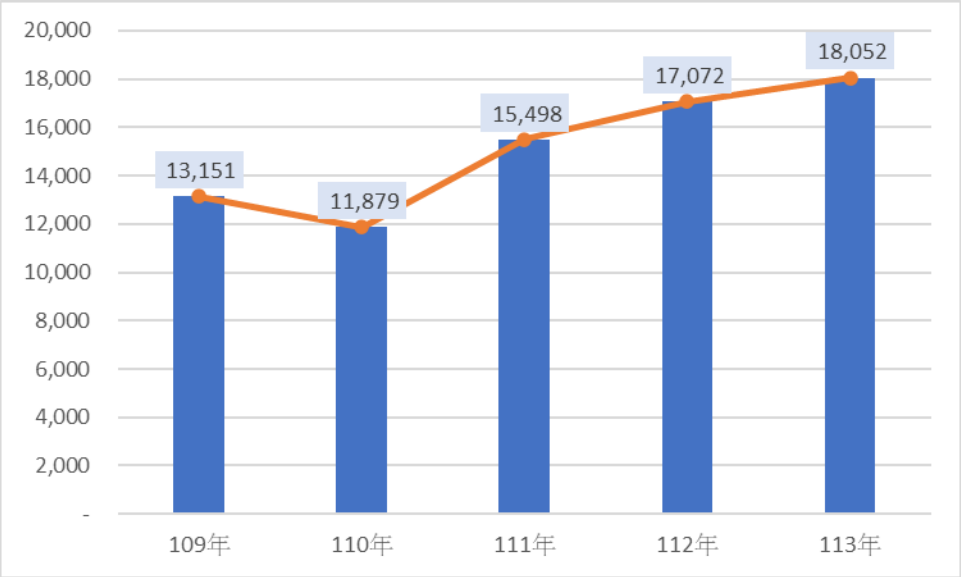

圖 2- 12 109 至 113 年推廣活動場次

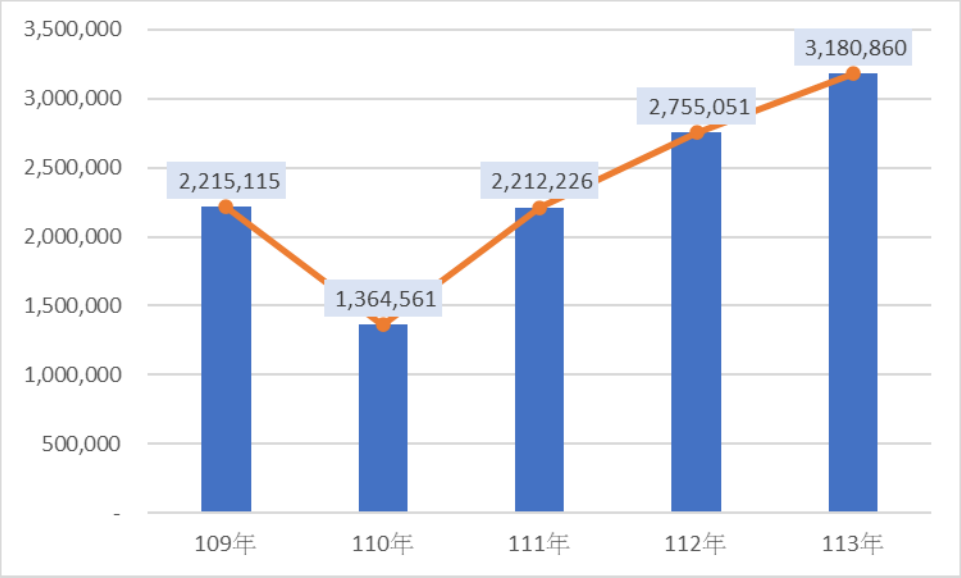

圖 2- 13 109 至 113 年推廣活動人次

表 2- 7 推廣活動場次與人次成長率

	活動場次成長率	活動參與人次成長率	備註
109 年-110 年成長率	-9.67% ↓	-38.4% ↓	新冠肺炎閉館期間
110 年-113 年成長率	51.97% ↑	133.1% ↑	

綜上，北市圖於後疫情時期各方面大致穩定成長，同時積極爭取外部補助款推廣活動及提升軟硬體服務等，並以多元化據點服務市民。

在館藏量方面，實體及電子書均有增長，其中電子書呈現大幅成長情形，109 年至 113 年電子書館藏量提升 55.2%，紙本書提升 3.4%，總館藏量提升 6.1%，人均擁有總館藏量於 113 年達 3.79 冊。

到館人次方面，疫情恢復後近 4 年逐年遞增，110 年至 113 年實際到館人次成長約 75.96%。

整體館藏借閱人次方面，於 110 年受疫情影響為近年最低，較 109 年下降 15.74%，而後隨著疫情恢復逐年成長，113 年較 110 年成長 44.18%。其中電子書借閱量近 5 年逐年成長，且成長幅度大，於 110 年借閱量較 109 年成長 98.56%，隨後逐年遞增，109 至 113 年成長 186%。

在推廣活動之辦理上，110 年受新冠肺炎疫情影響，辦理場次與參與人次較 109 年減少外，110 至 113 年場次與人次均為成長趨勢，其中 113 年辦理場次較 110 年成長 51.97%、113 年參與人次較 110 年成長 133.1%。

二、 臺北市環境及全國圖書出版與閱讀現況分析

以下說明臺北市人口概況、個人及家戶數位機會調查結果，以及臺灣圖書出版現況與趨勢、全國民眾閱讀現況等：

（一）人口概況

茲分述臺北市總人口數、老年人口比率及新住民人口比率如下：

1. 人口數

臺北市人口近 5 年來除 112 年微幅回升外，其餘各年較往年下降，其中 113 年約 249 萬餘人，較 112 年（251 萬餘人）減少 0.8%，較 109 年減少（260 萬餘人）4.3%。

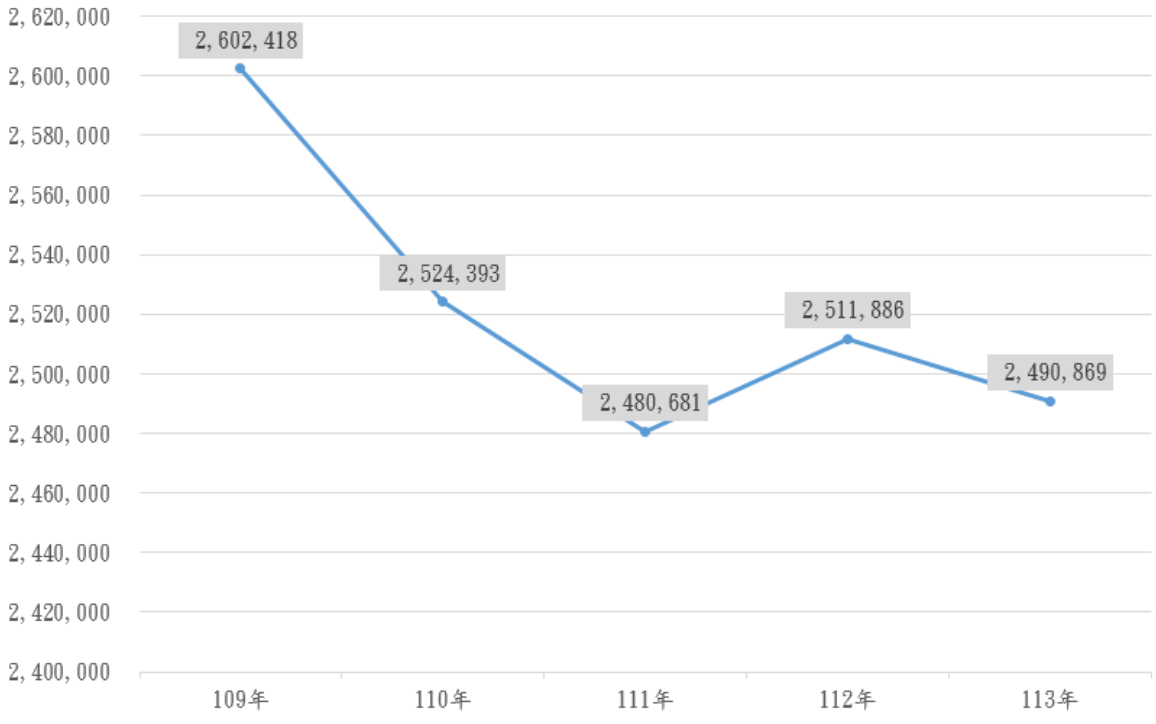

圖 2- 14 109 至 113 年臺北市人口數

2. 老年人口比率

臺北市 65 歲以上人口占該市人口比率於近 5 年來呈現逐年成長的趨勢，113 年（57 萬餘人）較 112 年（55 萬餘人）增加 3.9%，較 109 年（49 萬餘人）增加 15.9%。

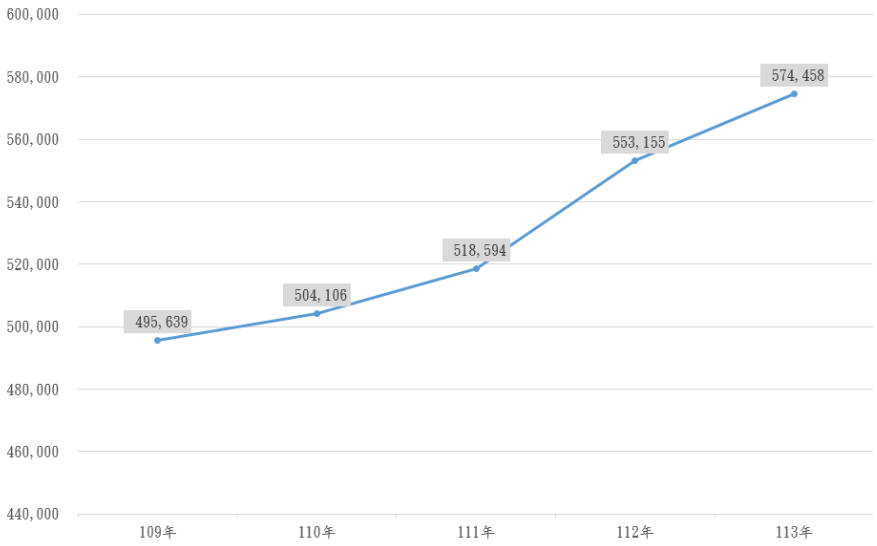

圖 2- 15 109 至 113 年臺北市老年人口成長趨勢

3. 新住民人口比率

新住民人口比率持續上升，民國 112 年臺北市「新移民」相關業務用語應變更為「新住民」，統計範圍由原為設籍本市之市民，其配偶為陸籍或外籍者，擴增為與國人有婚姻關係之外國人、無國籍人、大陸地區人民及港澳居民（包含已歸化及領有入出境許可證者），其居留設籍地址在臺北市者，因此在 112 年有倍數成長之情形。

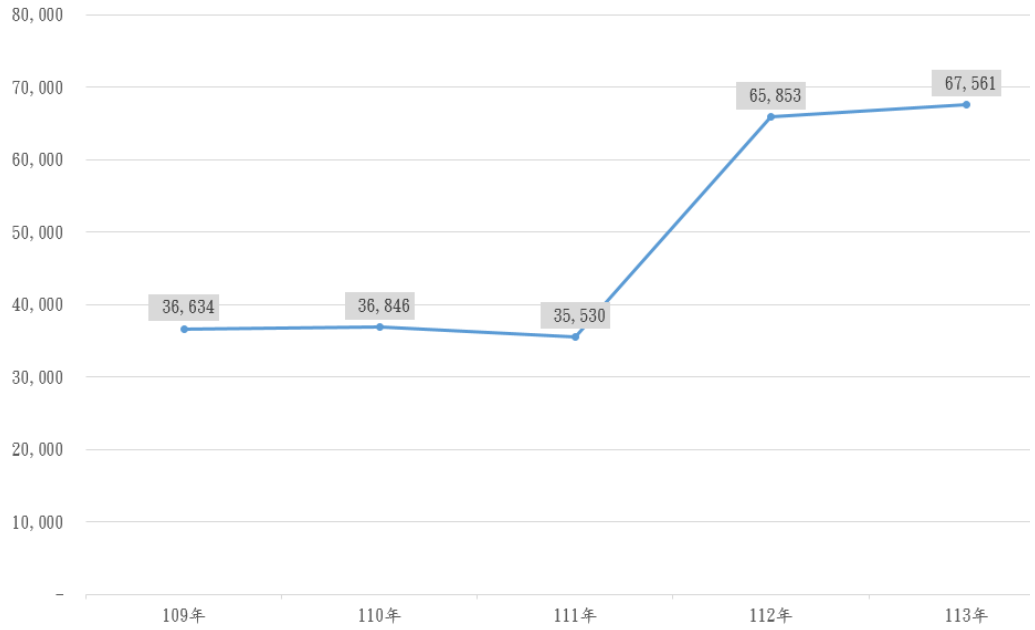

圖 2- 16 109 至 113 年臺北市新住民人口比率

（二）臺北市民眾使用網際網路情形

在數位城市方面，茲根據臺北市資料大平臺下載的臺北市民眾使用網際網路情形調查時間數列統計資料（臺北市資料大平臺，2024），列述臺北市市民數位機會調查結果，包含個人網路使用率、主要個人網路使用類型等有關數據來源，109 年起為數位發展部「數位發展調查報告」，113 年更名為「數位近用調查報告」，惟 110 年並未辦理，因此以下數據圖表及分析未包含 110 年度。

1. 資訊近用

（1） 個人網路使用率

12 歲以上民眾 109 年與 111 年相較呈現成長趨勢，而 111 年後至 113 年呈現微幅下降趨勢，但仍比 109 年比例高，推知新冠肺炎期間網路使用率較高，後疫情時代雖已恢復線下活動，但使用習慣已改變，網路高度使用。

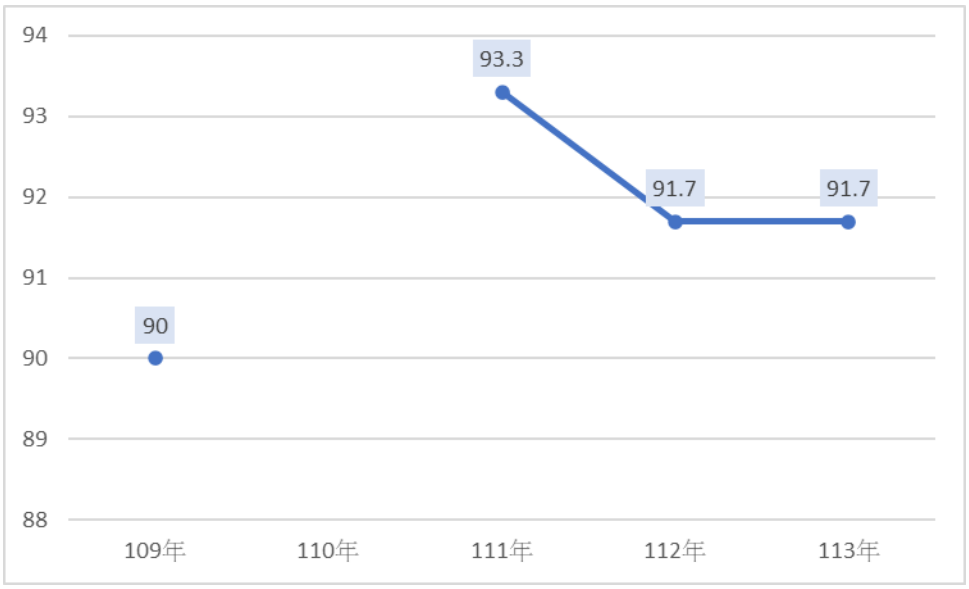

圖 2- 17 109 至 113 年臺北市個人網路使用率（%）

（2） 65 歲以上個人網路使用率

相較於 12 歲以上的使用者，65 歲以上個人網路使用者比例較低，109 年為 62.9%，新冠肺炎疫情使 111 年使用率達於 74.4%，往後隨著疫情逐漸恢復，使用率逐年下降，但仍比 109 年高。

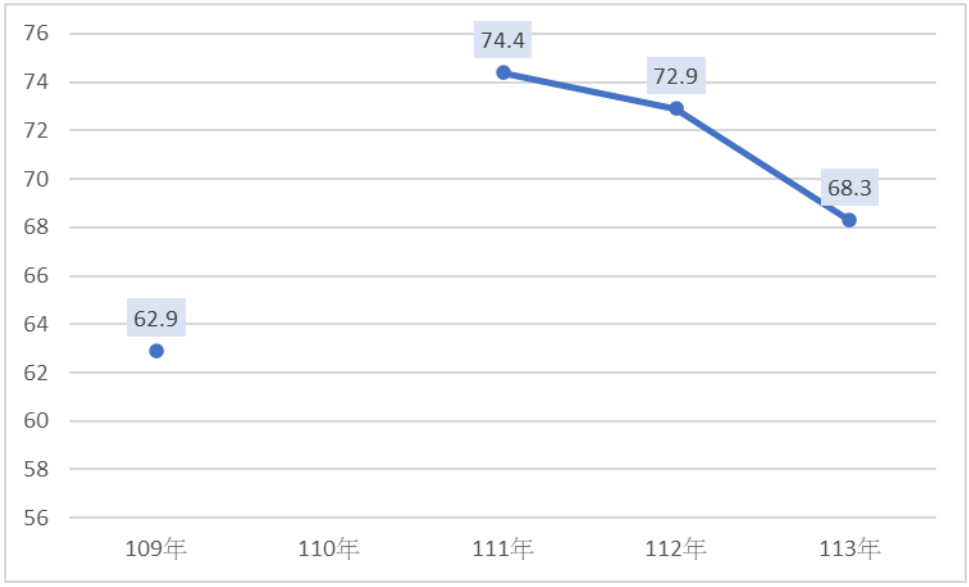

圖 2- 18 109 至 113 年臺北市 65 歲以上個人網路使用率（%）

（3） 主要個人網際網路使用情形

進一步詢問曾使用網路者中，較常使用哪些類型，近 4 年（排除 110 年未辦理調查）最常使用項目為「即時通訊」，所占總網路使用者人數百分比皆 90%以上，其次依序為「網路影音娛樂」、「線上閱讀」，而「雲端空間」與「網路銀行」占比相當，約占總網路使用者人數 6 成。

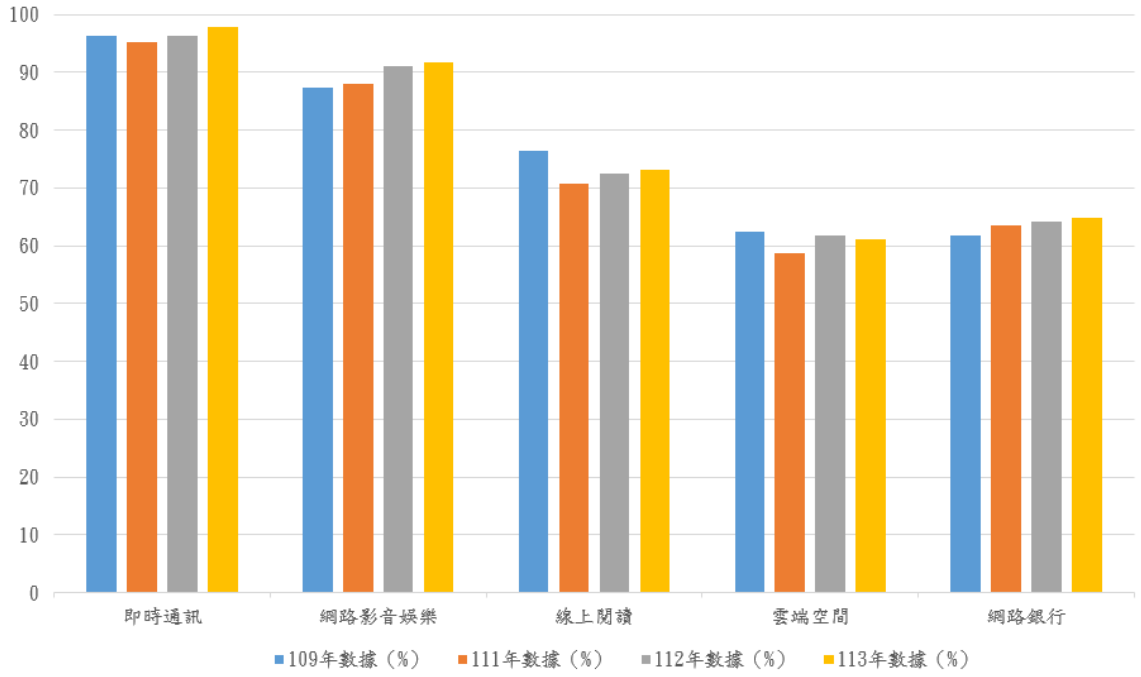

圖 2- 19 109、111 至 113 年臺北市主要個人網際網路使用情形

2. 113 年臺北市數位近用情形

本節參考數位發展部 113 年數位近用調查報告，此報告為 113 年 6 月至 8 月，以居住於臺灣且 12 歲以上的民眾，採電腦輔助電話訪問系統進行市話及手機使用者的隨機抽樣調查，共計蒐集 1 萬 5,133 份有效樣本，其中臺北市數位近用情形分述如下：

（1） 家戶聯網率

臺北市 12 歲以上民眾於家中可連網占比為 94.3%，於我國 22 個縣市中屬連網率較高者，僅次於新竹市，連網方式包括申請固網寬頻、透過固網戶內無線上網、使用手機 5G 或 4G 行動上網或透過其他免費無線訊號資源上網等。

（2） 網路使用率

臺北市 12 歲以上民眾上網率 91.7%，於我國 22 個縣市中屬偏高者，而關於上網頻率的部分，臺北市 12 歲以上民眾近三個月曾上網比率為 99.2%，各縣市上網頻率皆有達 97.8%以上，進一步詢問上述民眾有每天上網的比率占 93.1%，為 22 縣市中排序第 13。

（3） 網路使用類型多樣性

進一步詢問近三個月曾上網的民眾網路使用類型，選項包括電子郵件（臺北市此項目占 44.6%），與其他縣市相比偏高；下載軟體（臺北市此項目占 43%）；雲端空間（臺北市此項目占 61.8%）；商品或服務資訊查詢（臺北市此項目占 71.4%）；行動支付（臺北市此項目占 56.1%），與其他縣市相比偏高；網路銀行（臺北市此項目占 64.2%），與其他縣市相比偏高；資訊查詢（臺北市此項目占 55.7%），與其他縣市相比偏高；即時通訊（臺北市此項目占 96.3%）；網路影音娛樂（臺北市此項目占 91.1%）；線上閱讀（臺北市此項目占 72.5%），與其他縣市相比偏高；數位影音編輯（臺北市此項目占 28.9%）；數位創作（臺北市此項目占 15.6%），與其他縣市相比偏高。

（4） 教育與技能—線上課程參與

臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 24.4%使用者曾參與線上課程，為 22 縣市中占比最高，使用率超過 2 成。

（5） 所得與財富

臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 69.6%使用者曾於網路上購買商品或服務，於 22 縣市中排序第 7，所有縣市皆有超過 6 成使用者曾於網路上購買商品或服務。有 8.4%曾線上販售商品或服務，在 22 縣市中排序第 10。

（6） 健康狀況

在線上醫療預約方面，臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 49.3%使用者曾使用網路掛號、預約看診；在線上健康資訊方面，臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 74%使用者曾透過網路搜尋健康相關資訊；在生理風險方面，臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 54.9%使用者因為網路使用導致生理狀況變差，超過五成，為 22 縣市之首。

（7） 社會聯繫

在網路社群參與方面，臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 95.5%使用者曾上網參與網路社群，與其他縣市相當。

（8） 網路內容參與情形

臺北市 12 歲以上網路使用者中，有 51.1%使用者最近三個月曾於部落格或社群平臺發表貼文、上傳照片或影音，於 22 縣市中屬占比較高者。

（9） 政治治理與公民參與

有關政府最近一年提供的數位服務，臺北市 12 歲以上網路使用者中有 89.7%曾收到政府主動訊息通知，於 22 縣市中相對比率較低，但全國縣市皆有在 80%以上；而臺北市 12 歲以上網路使用者中有 56.1%使用者曾透過網路查詢政府資訊，於 22 縣市中排序第 4；另最近一年臺北市 12 歲以上網路使用者中有 57.1%使用者曾透過網路申請申辦政府服務，於 22 縣市中排序第 2；進一步詢問網路使用者未使用數位政府服務的原因，可歸納三項主要原因：沒有申請需求、有他人代辦、不知道如何線上申請/申辦，此三項理由中，臺北市占比較高且排序較前者為「沒有申請需求」。

（10） 就業

有關就業方面，臺北市 12 歲以上網路族就業者中，業務數位化比率為 68.2%，為我國 22 縣市中排序第 2，僅次於新竹市；而在臺北市 12 歲以上網路族就業者，32.6%表示其職務內容未來非常可能或還算可能被自動化或

人工智慧取代，於我國 22 縣市中排序中間偏後；另臺北市 12 歲以上網路族就業者中，16.3%表示最近三個月曾透過網路查看求職資訊（訂閱求職資訊電子報），於我國 22 縣市中排序中間偏後。

（11） 工作與生活平衡

有關工作與生活平衡方面，臺北市 12 歲以上網路族中，有 23.5%最近三個月曾使用網路從事遠距工作，於我國 22 縣市排序第 3；而在臺北市 12 歲以上網路族就業者中，62%表示下班後還是會收到工作訊息或需要透過網路繼續處理工作相關事宜，生活不易與工作切割，於我國 22 縣市中排序第 2。

（12） 主觀幸福感及數位潮流感

臺北市 12 歲以上民眾對生活滿意度平均為 7.2 分，與我國 22 縣市的平均值相當；而臺北市 12 歲以上民眾對跟上科技潮流的自評平均分數為 6.5 分，也與我國 22 縣市的平均值相同。

綜上，臺北市「ICT 近用、使用與素養」較其他縣市偏高，運用網際網路層面廣泛，包括工作學習、日常生活、聯繫、醫療、娛樂等，網際網路雖然讓工作和生活更方便，但是也讓工作與生活無法分離，下班後繼續處理工作相關事宜。

（三）113 年臺灣國際標準書號申請分析報告（國家圖書館，2025）

113 年 1 月至 12 月期間核發 ISBN 之新書總計 5 萬 4,767 種，其中包括有聲書 1,201 種、紙本書 3 萬 2,175 種以及電子書 2 萬 1,391 種。由近 4 年的申請核發情形可知，總數量最高者為 110 年，其後逐年遞減，紙本書亦逐年遞減，電子書於 110 至 112 年遞增，至 113 年微幅下降，有聲書於 113 年大幅增長 288.7%，為新興的出版模式。

（四）全國民眾閱讀現況

根據國家圖書館《113 年臺灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告》指出，

全國公共圖書館近 3 年（111 年至 113 年）走過艱辛的疫情閉館時期，無論是進館人次、借閱總人次、借閱總冊數、累積辦證數及網站使用次數皆呈現成長現象，進一步分析借閱總人次及借閱總冊數，近三年電子書借閱人次及借閱冊數成長幅度皆遠超過紙本書，113 年較 112 年電子書借閱人次成長 168.07%，紙本書成長 41.36%；借閱冊數成長 99.8%，紙本書成長 8.37%（國家圖書館，2025）。由文化內容策進院出版之「2024 年臺灣出版動態」第三季及第四季報告顯示，過半的電子書與紙本書同步出版，提供讀者不同的閱讀方式，其中第三季出版的書籍中，考試用書、自然科普及飲食類書籍同步出版比率超過八成，第四季出版的書籍中，商業理財、自然科普、親子教養和電腦資訊類書籍同步出版比率超過八成（文策院，2024、2025）。「2023 年博客來報告」於 112 年 10 月 25 日至 112 年 10 月 31 日期間蒐集超過四千位，主要年齡於 19 歲至 60 歲的讀者中，有 38%的讀者表示喜歡電子書，最大原因為「攜帶方便」，而傾向購買電子版本的主題，以文學小說、商業理財及漫畫/圖文書/輕小說為主，至 2024 年，有聲書為新興出版形式，以往有聲書的製作成本較高，現有 AI 工具作為輔助，將成為未來的後起之秀。「Readmoo 2024 年度閱讀報告」亦指出，電子書閱讀時數逐年成長，113 年較去年成長 1,300 萬分鐘，共 1 億 9,804 萬 1,659 分鐘；聽有聲書的時間總長 360 萬分鐘，成長幅度 43.6%，在有聲書的主題中，小說類最受歡迎，約占 20%，若加上文學經典及占比較少的兒童文學等，文學小說相關類型於所有銷售書籍中占將近三成，與電子書相仿，緊追在小說之後的類型是個人成長主題，由此報告可知有聲書為未來閱讀趨勢（Readmoo，2024）。

綜整上述，臺北市人口總數逐年遞減，高齡人口逐年增加，生活中使用網路的比例居高不下之外，運用的層面漸趨多元，而從閱讀、出版報告中可知，電子書型態不再侷限於文字，有聲書的興起帶給讀者新的閱讀方式，未來北市圖宜發展之重點方向包括掌握社會需求之改變，提供適切之館藏資源。

三、 圖書資訊專業發展環境分析

有關圖書資訊專業發展環境方面，綜整國際圖書館協會聯盟（IFLA）

與聯合國教科文組織共同制定的「公共圖書館宣言 2022」、國際圖書館協會聯盟（IFLA）趨勢報告 2024 以及美國圖書館學會（ALA）的 2025 年館況報告，詳述如下：

（一）公共圖書館宣言 2022

國際圖書館協會聯盟與聯合國國教科文組織共同制定「公共圖書館宣言 2022」，宣言中提及公共圖書館是各地的訊息中心，是知識社會的基礎，因此隨著資訊形式的改變，不斷地調整服務內容與方向，使讀者能夠及時獲取所需資訊，也讓資訊有效被利用。除此之外，圖書館也提供能夠進行知識創造、分享與交流的公共空間。因此無論是無形的數位化資訊和有形的圖書館公共空間，皆是圖書館未來發展的重要項目。考量公共圖書館應不分年齡、種族、性別、宗教、國籍、語言、社會地位或其他任何特性，向所有的人提供平等的服務，公共圖書館的價值與未來展望，分述如下：

1. 公共圖書館的任務

（1） 提供多元且無障礙的資訊取用管道，並支援不同層面的終身學習，支持不同年齡層讀者都能夠持續且獨立自主的追求知識。

（2） 提供個人創新發展的機會，並培養想像力、創造力、好奇心及同理心。

（3） 培養兒童閱讀習慣。

（4） 培養資訊素養，包括閱讀能力與寫作技能等，並擴大至社會整體，在數位化時代培養各年齡層讀者的數位素養。

（5） 運用資訊設備與工具，同時提供遠距或實體的圖書館服務，使遠距讀者也能使用館藏或參與活動。

（6） 確立圖書館在社區中的核心角色，讓社區所有人都能取得資訊、參與社區活動。

（7） 為所在社區讀者提供科學知識，如與健康相關的研究發現，使讀者學習健康相關知識並能夠參與研究。

（8） 為當地的企業或團體提供必要資訊。

（9） 保存當地特色的文獻資源，包括無形（如口述歷史）或有形的資料，並提供兼具保存、展示、共享的存放地點。

（10） 促進文化間的對話及支持文化多樣性。

（11） 對於各類文化遺產以及其呈現的形式、鑑賞資料予以保存，並提供取用，以進行科學知識的研究和再創新成果（包括傳統媒體資料、數位化資料及原生數位化資料）

2. 政府支助、順應趨勢的法規以及聯合網絡

此份宣言認為，公共圖書館為全民免費開放並能夠免費取得所有資源，應由當地政府給予支持，例如法規的訂定或補助款的支援，確保公共圖書館成為當地文化、訊息傳遞以及培育資訊素養的中心。在法規方面，面對數位化時代，資源形式的轉變，版權及知識產權法規應適時調整，使公共圖書館能夠在合理範圍內提供讀者取用數位化資源。此外，為確保全國各地的圖書館加強協作，應以統一服務標準為依歸，建立公共圖書館網絡，並能夠與其他類型圖書館，如國家圖書館、研究圖書館、中小學圖書館及大專院校圖書館也有合作的方式與管道。

（二）IFLA 趨勢報告 2024

在圖書館未來趨勢方面，茲針對 IFLA 趨勢報告說明之：

1. 知識實踐正在改變（Knowledge practices are changing）

知識的生產方式、呈現型態及傳播模式正在改變，以往被忽視的知識逐漸被重視（如原住民族、本土語言、非文字知識等）。越來越多講

求知識公平取用及包容性的知識平臺興起與普及，但也讓未被這些平臺收錄的知識可見度更低，而人們逐漸熟習透過線上取用知識的結果，也將造成假訊息的盛行以及授權的議題。

（1） 機會：A.建立能夠公平取用的知識系統、B.藉由科技輔助，讀者可以透過多種方式取得圖書館資源與服務、C.圖書館藉由新的溝通方式（短影音、社群媒體）向讀者宣傳服務內容。

（2） 挑戰：A.假訊息普及且越來越難辨識、主流平臺造成未被收錄的資訊可見度低、政府或企業（如平臺建置者）對資訊的管控造成公平取用的議題。

（3） 圖書館未來思考：圖書館需在資訊多元性、媒體素養與數位倫理間取得平衡，維護公共資訊的近用。

2. AI 科技帶來的轉變

AI 科技改變每個人的生活，包括工作、學習、創作或決策等各層面，生成式 AI 讓資訊的產生、轉譯、延伸利用更加方便，但是也促使知識的真實性、所有權、倫理、公平取用等議題產生。

（1） 機會：A.AI 工具能夠協助改善圖書館內部作業流程，如資料的管理、資訊檢索等、B.數位科技改善學習模式，有更多沉浸式、創新學習方式出現、C. IoT 與智慧系統輔助建築具備節能減碳功能，並能夠朝永續營運發展、D.科技能讓更多人參與文化和知識創作。

（2） 挑戰：A.深偽技術讓資訊更加真假難辨、B.生成式 AI 促使資訊倫理、隱私權等議題產生、C.主流科技由少數企業控制，造成壟斷的情形、D.資安風險增加。

（3） 圖書館未來思考：圖書館未來的發展應確保科技能被正確且負責任地被應用，使知識能夠被公平取用。

3. 重新協商信任關係（Trust is Being Re-negotiated）

在資訊過載、訊息來源分散、深偽科技造成的假訊息充斥，使得「信任」成為重要的社會議題，

（1） 機會：A.圖書館可建置開放式且透明的資訊系統、B.與政府、非營利組織、企業合作，使系統更具可信度、C.典藏資訊的同時也保護使用者的隱私權。

（2） 挑戰：A.人民對於政府、媒體產生不信任感、B.訊息易於被操控。

（3） 圖書館未來思考：信任是一種關係，而非運用技術即可建立，因此公共圖書館由每個服務據點開始，為當地社區提供可靠的服務，逐步建立信任，成為具信賴的資訊提供者。

4. 技能與能力日益複雜（Skills and Capabilities Are Becoming More Complex）

人們賴以為生的技能正快速變化，充滿不確定性且分布不均，需要更多的數位軟體使用技能，也需要批判性思維及不斷地練習篩選掉大量資料中的假訊息。

（1） 機會：A.數位技能與能力、數位素養的建立日趨重要，圖書館可藉此之趨勢，著重終身學習服務的經營、B.圖書館可以創建一個安全的數位學習環境，提供社區讀者學習。

（2） 挑戰：A.技能快速變化，教育體系難以跟上、B.各社群間的學習資源分配不均，各年齡層具備的數位技能也不相同。

（3） 圖書館未來思考：終身學習在快速變遷的社會中更顯得重要，學習型態也不斷創新(線上教育平臺、個人化學習、微學習等)，

圖書館首先須培養館員不斷學習新知，適時為讀者提供適合的學習資源。

5. 數位科技分布不均（Digital Technologies Are Unevenly Distributed）

雖然科技的使用已經逐漸融入日常生活當中，但是世界上仍有一部分的人缺乏網路連線與資訊設備，而被迫無法與社會連結或無法取得所需資訊，圖書館身為資訊的提供者，除了典藏圖書資源，亦打造完善的數位基礎建設，促進數位包容與資訊的公平取用。

（1） 機會：A.網際網路的建置成本逐漸降低、B.數位身分能夠更便捷的取得服務或資源、C.以公平取得資訊、提升數位包容為目標設計圖書館服務。

（2） 挑戰：A.社會不平等日益嚴重、B.網路基礎建設薄弱、C.缺乏數位包容的相關設備。

（3） 圖書館未來思考：推出數位服務已成為企業或政府的新常態，但是偏鄉地區仍有網路、數位設備不夠普及的情形，需要藉由政府、企業或非營利團體相互合作，建立跨域網絡，圖書館在這之中可擔任要角，提供適合的資源與空間。

6. 資訊系統需要更多資源（Information Systems are using more Resources）

新科技的維運需要消耗大量能源，將對環境造成深遠的影響，在新科技發展的同時，也須同步重視綠色數位經濟（green digital economy），例如電子廢棄物的處理議題。

（1） 機會：A.規劃實際行動時納入環境議題作為考量、B.降低資源使用以及節省成本。

（2） 挑戰：A.氣候變遷、B.科技與資料的使用需求與日俱增、C.內容與記憶的流失。

（3） 圖書館未來思考：圖書館配合當地政府共同規劃科技發展與環境保護雙軌併重進行的策略，利用科技幫助環境節能減碳。

7. 人們正在尋求社區的連結

人們仰賴網路溝通，使社會孤立與孤獨感的情形日益嚴重，疫情更加深此一現象的發展，有鑑於此，世界各地開始以社區為單位建立起社會連結，而圖書館成為社區中建立社會連結的核心角色，提供公共空間和進行資訊傳遞。

（1） 機會：A.消弭社區間的疏離感，建立歸屬感、B.提供資訊於社區間分享、代間互動、知識，維護個人健康。

（2） 挑戰：A.社會結構弱化、B.生活成本提高、C.面對面的服務逐漸減少。

（3） 圖書館未來思考：疫情期間的遠距工作方式改變了人們的日常生活和社交方式，組織與企業也因此轉型，圖書館也乘此一趨勢調整服務方式，提供更多元的服務。

（三）ALA（美國圖書館協會）2025 年美國圖書館報告（State of America’s Libraries 2025）

美國圖書館協會於 2025 年出版美國圖書館報告，描繪 2024 年美國圖書館整體發展概況以及最新趨勢，雖然與美國的部分政策有所牴觸，但是圖書館在社區中仍受歡迎，並擔任重要角色。在數位時代，圖書館不僅是提供書籍借閱，更能夠幫助讀者取得證照、應徵工作、創業、使用 3D 印表機進行創作、協助連線至遠距醫療等，同時能夠幫助弱勢族群，例如提供寬頻網路使讀者能夠取得所需資源、藉由書籍、活動給予心靈支持或與社區團體合作辦理活動等，報告中點出 2024 年美國圖書館三大趨勢：審查制

度、人工智慧與公民參與。

美國部分地區的審查制度在 2024 年已由「個人意見」轉變為「有組織、政治化的運動」，透過立法、行政壓力、社會運動對圖書館造成巨大的挑戰，根據統計，2024 年美國共有 821 起審查事件，共計 2,452 種書籍受到挑戰，是 ALA 有紀錄以來的第三高（僅次於 2022 年及 2023 年），無論是學校圖書館、公共圖書館或是大學圖書館，皆同樣面臨審查制度的問題，備受挑戰的書及主題多為 LGBTQIA+、種族與多元文化、性教育、社會正義等議題，與 2001-2020 年相比，被挑戰的書籍數量增加超過 9 倍，其中 72%的審查來自「有組織的壓力團體或決策者」，常見的做法有：移除或鎖定書籍（將特定書籍移出館藏或限制閱覽）、訂定法律（田納西州的《適齡教材法》、猶他州的《敏感材料法》，導致大量禁書產生），館藏審查權限集中化（將選書權收歸政府，地方圖書館喪失自主選書權力），雖然館員面臨到不小的壓力，但仍提倡閱讀自由，並得到支持，如加州、伊利諾、馬里蘭、明尼蘇達、紐澤西、華盛頓等州通過保障閱讀自由的法律，此外，社區居民也給予支持，如印第安納州的家長與祖父母出面支持圖書館，阻止禁書提案、密西根州有近百名居民集體聲援圖書館館長與館員，維護館藏多元。

人工智慧已成為圖書館發展重點項目之一，根據 2024 Clarivate 全球調查，超過 60%的圖書館正在評估或規劃 AI 專案，研究型圖書館（ARL 成員）中已有近三分之一成員開始導入 AI，公共圖書館認為 AI 能夠幫助讀者發掘資源，給予工作或學習上的支持，學校圖書館發起「LibraryReady.AI 計畫」，協助師生了解 AI 工具。各類型圖書館也開始注重培養館員的 AI 素養，AI 素養係指能夠了解並使用 AI 科技，且在 AI 應用對整體社會、日常生活或是道德觀等方面能夠進行批判思考，其中包括技術性的技能，例如機器學習、類神經網絡，也包括道德感知，如隱私權、偏見及責任歸屬，進而擴及至整體社會、經濟、文化及永續等方面的影響。

圖書館於 2024 年發起不同類型的公民參與活動，顯見其於社區中擔任核心角色，例如「Reader. Voter. Ready.計畫」，有鑑於美國投票率偏低（全國選舉通常不到 2/3 合格選民參與），於 2024 年由美國圖書館協會與 League of Women Voters（美國婦女聯盟）合作發起，舉辦選民教育活動及線上研

討會，並推出兒童書單，從小培養公民意識；「#FundLibraries 運動」起因於白宮預計刪除圖書館相關預算，即聯邦圖書館服務與科技法資金（LSTA）與資訊素養創新培育方案資金（IAL），因此美國圖書館協會舉辦遊說行動，鼓勵全美館員、讀者利用社群媒體、信件、電話等各種通訊方式向國會議員表達支持上述資金對圖書館的補助，館員代表向參議員、眾議員面對面說明上述資金能夠帶來的效益，整體行動非常成功，在國會的最終預算協商中，LSTA 與 IAL 並未被刪減，同時促成館員與教師、學者、非營利團體的合作，也讓全民更加支持圖書館的發展。

四、 SWOT 分析

北市圖於 113 年 10 月修正 SWOT 分析與策略表，內容分述如下：

（一）優勢

1. 導入 ISO9001 品質管理系統，落實持續改善，辦理內、外部稽核。
2. 服務據點廣布，網路緊密交織。
3. 館員具備專業圖書資訊素養，提供完善的在職訓練及培訓課程。
4. 執行讀者滿意度調查分析，重視讀者需求及回饋。
5. 建有完善之志工招募、用人及培訓機制。
6. 運用新科技，持續創新服務與措施，重視並落實資訊安全。
7. 館藏資源多元豐富，區域通借通還機制完善。
8. 館藏特色發展完善，蒐集主題資料詳盡。
9. 電子資源館藏豐富，借閱模式多元。
10. 服務免費或收費親民。
11. 持續空間改造，創造舒適安全符合現代需求之閱覽空間。
12. 推廣活動推陳出新，量多質好。
13. 拓展合作對象，建立異業跨域合作模式。
14. 新總館興建案規劃進行中，有助打造公共圖書館新氣象。
15. 新建館舍朝綠建築及智慧建築設計，達低碳、永續目標。

（二）弱勢

1. 人員流動率高、人力資源不足。
2. 行政系統制式化，難以迅速回應外部變遷。
3. 經費運用缺乏彈性，難以迎合市場價格導致選擇有限。
4. 部分館舍屋齡高，空間改善進度緩慢，影響環境安全及設備更新。
5. 館舍藏書空間趨於飽和，館藏淘汰占比有限，易使讀者產生館藏老舊之印象。
6. 隸屬臺北市政府教育局二級單位，職級低，升遷管道受限，人員缺乏表現動機。
7. 對讀者約束力不足，公權力不彰。
8. 正值圖書館角色轉型階段，空間規劃及資源分配難以兼顧全民需求。
9. 讀者對圖書館抱有既定印象與期待，對於創新服務的接受度需要時間溝通。
10. 缺乏 AI 專業知識人才或館員普遍對新科技認知不足，難以自行研擬開發相關 AI 服務，須倚靠外界支援或合作。
11. 開館時間長，耗費能源情況加劇。

（三）機會

1. 家長及學校重視圖書館教育資源。
2. 公私異業結盟機會多。
3. 網路便捷，行動載具使用普及。
4. 大臺北生活圈交通便利，串聯各個服務據點。
5. 中央、市府專案提供補助經費，有助於完善軟硬體服務。
6. 教育政策與教學方式改變，鼓勵自主學習。
7. 典藏資源豐富能呼應學校新課綱之內涵，並能支援其著墨不足之處。
8. 新住民及移工人口增長，成為潛在使用者。
9. 市民對志願服務具參與熱忱。
10. 國內外 AI 技術發展日漸成熟，有助本館推動創新閱覽服務及優化行銷技術。

11. 資訊正確性良莠不一，突顯資訊查證之重要性及圖書館存在的價值。
12. 文青經濟崛起，重視品味之風氣利於圖書館推廣閱讀。
13. 中央制定淨零排放政策，IFLA 組織亦倡議實施 SDGs 重要性，有助落實永續發展目標之推動。

（四）威脅

1. 坊間藝文產業提供之服務與圖書館重疊，設計包裝精美吸引人，影響民眾對圖書館的期望。
2. 資訊獲取管道增加，圖書館不再是獲得資訊的主要途徑。
3. 休閒管道多元化，影響讀者利用圖書館頻率。
4. 其他縣市新館建設完善，媒體競相進行城市競爭力評比，影響圖書館評價。
5. 閱讀媒介及主流題材變遷快速。
6. 市民意識高漲，易受上級、民意代表等其他勢力介入，影響機關決策。
7. 社會結構少子化及高齡化，影響服務策略。
8. 組織預算逐年縮減，相對營運成本逐年上升，可創新發揮及行銷服務之空間有限。

表 2- 8 SWOT 交叉矩陣分析

	S （strength 優勢）	W（weakness 弱勢）
O（opportunities 機會）	S-O 發展型策略 1. 利用優秀人力資源，提供知識服務。 2. 運用品質管理系統，確保服務品質並不斷提升。 3. 結合資訊科技提升服務效益，推出行動加值服務。 4. 利用綿密服務據點，與公私立機構合作，使圖書館成為市民生活不可缺少的一環。 5. 持續品牌經營，打造優質閱讀形象，增加讀者吸引	W-O 爭取型策略 1. 結合社會資源及志工，緩解現有編制人力不足之問題。 2. 運用數位虛擬服務，彌補館舍空間老舊或不足問題。 3. 積極爭取補助款，改善環境設備。 4. 辦理創新閱讀推廣活動，扭轉刻板印象，增加市民認同。 5. 尋求學術單位合作，於新科技相互交流支援，提升組織創新。

	力。 6. 行銷本館外語及新移民專區之活動及資源，延伸相關社群以挖掘潛在讀者。 7. 結合 SDGs 規劃永續發展相關活動。	6. 採購環保節能產品，實踐綠色採購政策。
T（threats 威脅）	S-T 拓展型策略	W-T 保守型策略
	1. 有效發展專業，傳播具正確性之知識加值服務。 2. 分齡分眾規劃免費且優質的知識資源，與坊間收費店家區隔化。 3. 鼓勵業務創新，保持組織彈性並重視讀者回饋。 4. 運用新科技提供數位服務，提升本館線上能見度，開發網路世界潛在使用者。 5. 異業結盟，新館空間設計納入藝文休閒元素，打造新公共圖書館形象。 6. 觀察社會人口結構變遷，調整加值服務主題，呼應民眾實際需求。	1. 確立服務宗旨及自我定位，提供獨特性之服務，提升競爭力。 2. 進行標竿學習，更加了解業界生態及讀者喜好。 3. 適度簡化決策流程，加速機關回應市民需求之能力。 4. 持續蒐集內外部資訊，透過規劃及預防矯正措施，降低組織分險。

根據上述 SWOT 分析，北市圖未來策略方向宜包括藉由與不同性質的外單位合作，推出延伸服務或擴大服務內容，建立品牌，吸引潛在讀者及維持現有讀者。同時爭取經費，持續改善館舍及軟硬體設施，提供舒適、安全及無障礙的閱讀環境，並成為市民學習、參與、體驗及創新的平臺。重視館員教育訓練，隨時吸收新知，並善用所學提供服務，建立社會連結，導入公民參與機制，並完善讀者回饋機制，提升服務品質，契合市民所需。

第三節 國外、內公共圖書館策略計畫文件分析

本節分析國內外公共圖書館策略計畫文件，包括策略計畫文件名稱、規劃程序、架構等。

一、 加拿大多倫多公共圖書館（Toronto Public Library, 2025）

（一）策略計畫文件名稱：Toronto Public Library Strategic Plan 2025–2029

（二）策略計畫期程：2025-2029（5 年）

（三）規劃程序

此份策略計畫文件為一份公共參與與諮詢計畫，總參與人數為 5,948 人，其中包括 862 名員工以及 5,086 位居民、社區夥伴或其他利害關係人，制定過程共分二階段：第一階段為主題探索與研究階段；第二階段為焦點深化和優先排序，過程中建立線上交流平臺，讓員工、市民能分享對未來圖書館的想法與建議；舉辦特定主題的諮詢論壇，總共辦理 6 場員工論壇、3 場專家論壇；針對前期參與度較低的團體進行焦點團體訪談，總共辦理 14 場，其中 4 場的主要對象為弱勢群體、4 場針對館員群體、另有 1 場主要對象為原住民族群，其餘 5 場針對原住民進行個人訪談。

（四）策略計畫架構

1. 願景：多倫多公共圖書館將被公認為全球領先的圖書館，通過啟發與激勵多倫多及其社區，使我們更加有韌性、更有知識、更緊密聯繫以及更成功。

2. 任務：多倫多公共圖書館提供免費且公平的資源，以滿足多倫多市民不斷變化的需求。在一個歡迎且支持的環境中，保存並促進人類知識、經驗、資訊與思想的普遍可及性。

3. 價值：公平（確保服務能夠包容所有人，並能夠落實平等與多元）、多元（尊重並促進文化多樣性與包容性）、知識自由（除了捍衛知識的取用權，也支持表達自由，促進多樣意見的交流）、創新（持續改進與實驗新方式，應對未來挑戰）、包容性（提供所有人都能感受到歸屬感的空間與服務）、誠信（強調誠實、守信）、負責（妥善管理資源）、服務導向（以使用者需求為中心，提供高品質服務）。

4. 策略重點

（1） 促進社會連結、公民參與與民主（Social connection, civic engagement and democracy）：網路與科技的普及造成大量假訊息充斥，也造成人與人之間的疏離與孤立，因此多倫多公共圖書館在服務中融入社會參與，提供公民對話與批判思考的機會，建立歸屬感，促使集體學習與成長。

A. 實際行動：

a. 建立一致性的計畫制定流程，讓館內所有計畫皆能促進社會連結與對抗社會孤立。

b. 辦理知識自由、社會連結等相關議題的宣導或教育活動。

c. 建立以民主價值為核心的「學習與參與中心」，並制定願景並依此規劃服務模式。

d. 持續進行數位公民素養計畫，讓社區居民具備辨識假訊息的能力。

B. 員工焦點：

a. 培養館員具備跨文化公共議題對話的能力。

b. 提供多元的學習機會，讓員工之間以及社會保持連結度。

（2） 共享社區空間（Shared community spaces）：隨著多倫多人口逐年增加，可供活動的區域縮減，城市正缺乏讓市民運用的第三空間（家庭與工作以外的第三空間），建立第三空間可促使市民有更多的社會連結機會。此外，公共建築也朝向永續建設及環

保概念發展，因此圖書館的空間改造成為趨勢，以提供開放、包容且免費的公共空間為目標，讓市民能夠學習、分享、互動，成會社區韌性的基礎。

A. 實際行動

a. 加速各分館空間改造，提供多功能且符合居民需求的公共空間。

b. 擴大戶外空間的公共使用。

c. 在新建或現有分館建築中推動永續技術，實現節能減碳營運目標。

B. 員工焦點

a. 「友善空間」理念除了針對社區居民外，也包括員工，例如提供友善的辦公空間、促進工作與公共安全及心理健康等。

b. 聘請專業人員支援，提供員工「創傷知情服務」訓練。

（3） 學習與成長（Learning and growth）：多倫多面臨物價高漲、高生活成本與教育費用提高等情形，使許多人（尤其是低收入群體）在學習工作技能相對困難，再加上疫情影響閱讀風氣低落，而圖書館擁有豐富的館藏，以及與外單位合作的資源，能夠幫助個人持續學習，支持其在工作或其他方面取得成功。

A. 實際行動

a. 建立明確的學習路徑，包含數位素養及新興工具（如AI）領域。

b. 擴展「閱讀識字素養計畫」至更多社區。

c. 強化金融素養，協助理財知識的建立及相關資源的取得。

d. 辦理 AI 技能培訓及其他科技運用課程。

B. 員工焦點

培訓員工具備相關知識，支持民眾技能發展與知識學習。

（4） 認知與可近性（Awareness and availability）：圖書館擁有豐富的資源並提供多元的服務，但並非為所有人所知，因此圖書館致力於提升服務的可見度與可近度，讓所有人皆能平等取用資源。

A. 實際行動

a. 建立會員制度以及會員獎勵制度，吸引新會員加入並強化現有會員參與度。

b. 延長開館時間，增加館內服務與空間使用的機會。

c. 改善館藏流通效率，提升資源取用速度。

B. 員工焦點

a. 加強員工對服務的了解與溝通能力，介紹給讀者適合的服務。

b. 提供資源共享、內部培訓與協作工具以強化服務。

二、 加拿大溫哥華公共圖書館（Vancouver Public Library, n.d.）

（一）策略計畫文件名稱：Vancouver Public Library 2022-2025 Strategic Plan

（二）策略計畫期程：2022-2025 （4 年）

（三）規劃程序：原本策略計畫年度為 2020-2023，考量新冠肺炎的挑戰將持續影響圖書館整體運作，因此於 2022 年重新檢視策略計畫並調整優先進行事項，並將策略計畫延長至 2025 年，其中整體架構、願景、任務、價值及策略重點與前一版本相同，僅調整每項策略重點的作法。

（四）策略計畫架構

1. 願景：一個訊息流通、參與及連結的城市。

2. 任務：免費提供民眾探索、創造、分享想法及資訊之場所。

3. 價值：多元化、平等取用、知識自由、學習及好奇心、以讀者為中心建立服務、社區參與規劃、社區合作、創新與創意、尊重的空間與溝通、資源有效使用、永續發展。

4. 策略重點

（1） 學習與創造力：提供免費的館藏、活動及專門知識，支持終身學習及創造力。

（2） 共享的空間與體驗：提供歡迎的及便於利用的實體與數位空間，供民眾獲取資訊及想法等。

（3） 歸屬與連結：提供社交、分享及公民對話之機會，以連結社區民眾。

（4） 組織優勢：已準備好提供社區需求之服務，以及確保圖書館對民眾而言是非常重要的。

5. 做法（Way）

每項策略重點皆列出作法：

（1） 學習與創造力：比起前一版本，更注重空間與數位素養培養，例如呼應最新學齡前兒童教育報告，建立完善的早期閱讀培養空間，提供學齡前兒童與照顧者互動；持續辦理數位資訊素養相關活動或課程，讓更多兒童讀者使用圖書資源且能進行創作與分享。

（2） 共享的空間與體驗：前一版本較著重分館內部設備的提升，此版本刪除此項，並增加除了分館之外，多元的據點，以發展提供服務的嶄新方式，如預約取書站、自助借書機等；並考量身心障礙人士，如各分館增加能夠提供身心障礙人士協助的科技設備。

（3） 歸屬與連結：與前一版本相同，為減少社會孤立，提升資訊取用機會，此版本對於不同的讀者類型有更具體的描述，如減少對跨性別、性別多元化者和雙靈者的歧視，與社區組織合作，關心邊緣讀者，提供其尋找夥伴及建立危機救助專線。

（4） 組織優勢：與前一版本相同的部分為確保員工適應變化的工作環境；促進能反映社區多元化之工作場所；提升民眾對圖書館服務之了解及利用，此一版本因為疫情的影響，新增了圖書館面對災難的防範及應對措施，例如因應氣候變化準備等，以及災難之後的復原計畫。

三、 美國西雅圖公共圖書館（Seattle Public Library, n.d.）

（一）策略計畫文件名稱：The Seattle Public Library 2024 - 2033 Strategic Plan

（二）策略計畫期程：2024-2033 （10 年）

（三）策略計畫架構

1. 願景：使西雅圖公共圖書館成為知識流的匯集點，讀者能夠藉此尋找靈感並建立歸屬感。

2. 任務：將民眾、資訊及思想匯聚起來，使能夠豐富生命及讓社區更有力量。

3. 價值：圖書館的價值在於與社區及社區中每個人互動的過程，包括關心、連結與學習。

（1） 關心：圖書館關心社區讀者的福祉、安全與隱私，支援知識自由與民主，並依此建立透明及負責的管理制度。

（2） 連結：圖書館的價值在於傾聽並回應讀者的需求，公平對待所有人，與社區合作並成為重要的社區夥伴。

（3） 學習：圖書館典藏各種媒體形式的資源，成為各年齡層讀者學習及探索新知的地方，並根據社區的需求或喜好量身打造各類課程，能夠支持學齡前閱讀培養及終身學習。

4. 原則：在工作過程中圖書館將遵循兩項指導原則：公平與知識自由，

5. 策略目標

（1） 資訊素養：圖書館將會與相關單位合作建立完整網絡提供豐富的書及各式資料，協助讀者依其資訊需求取得所需資源，幫助其終身學習或支援學生課業學習。

（2） 賦權：圖書館提供多元、公平、完整並取用方便的資源及課程，協助人們建立信心及學習技能以追求其人生目標。

（3） 豐富：提供的館藏、舉辦的活動、推出的服務能夠與讀者的生活連結，並能帶來更多樂趣或益處。

（4） 經費：將現有經費及資源合理規畫分配，支援現階段及未來的社區需求，並持續尋找其他相關資源。

（5） 能力：開設新進人員訓練、教育訓練及退休制度，改善工作流程，以建立良好的工作環境，讓組織具有能力達成社區目標。

（6） 建築、科技與永續：減少碳足跡，建立資訊科技的建置計畫，讓讀者能夠透過資訊設備自助使用或於網路上使用圖書館服務，並提升圖書館建築以實踐永續發展。

四、 美國洛杉磯郡公共圖書館（Los Angeles County Library, 2024）

（一）策略計畫文件名稱：LA County Library’s five-year（2024-2028）Strategic Plan

（二）策略計畫期程：2024-2028 （5 年）

（三）規劃程序：在 2022 及 2023 年期間，舉辦社區會議傾聽超過 1,000 名社區居民的使用經驗，調查疫情期間最受歡迎的服務項目，進而探討社區居民的服務訴求；訪問 15 位公家單位領導者及利害關係人，討論合作空間，建立更多的夥伴關係；關注 5 個跨領域圖書館員組織，依成員的經驗與靈感討論圖書館未來的價值；舉辦會議傾聽社區團體的建議，發想能夠讓圖書館對樂齡讀者、國高中、大學生提供更好的服務；邀請不同層級館員共同參與策略規劃制定會議，發展未來 5 年的策略計畫重點事項及目標。

（四）策略計畫架構

1. 任務（Mission）：洛杉磯郡圖書館屬於社區的每個人，並致力於成為每個人學習、成長邁向成功的通道。

2. 價值（Values）

（1） 信任：我們長期提供值得信賴的服務。

（2） 希望：我們能夠達成預定的目標。

（3） 領導：我們致力於創造一個更公平的未來。

（4） 連結：透過連結與合作讓圖書館更茁壯。

3. 策略（Strategy）

（1） 讓圖書館屬於社區：確認圖書館能夠運用哪些社區資源和機會並培養合作關係，提供以社區為本的圖書館服務；接納社區團體的建議，了解社區需求和所需資源，依此形塑圖書館的服務與工作型態。具體作法包括鼓勵各地分館舉辦活動，館員能藉此參與社區，並提升圖書館在社區中的能見度；讓社區資源分配給所屬分館，使圖書館能夠獲得更多機會提供更好的服務；建立新的機制來傳遞社區重要訊息給居民及實行社區贊助計畫。

（2） 加強夥伴關係：利用實體空間嵌入合作夥伴的服務與資源；建立、維持與衡量夥伴的活動是否呼應圖書館的服務；在跨世代間及社區居民生活等面向尋找可合作的夥伴。具體作法包括將現有的夥伴活動呼應圖書館策略優先進行事項、核心價值及服務，掌握社區中的各種機會讓圖書館服務能夠嵌入其中，重新建立館員建議夥伴與圖書館合作的方式。

（3） 提升潛力：加強內部知識管理、維持並增強透明化、一致性且更有效率的工作流程，授權館員自組教育訓練、跨組織訓練。具體作法包括在工作流程中找出潛在機會、建立館員自組教育訓練、跨組織訓練的架構方式，以及建立能夠協助館員自我發展、建立目標並逐步實行的模板提供館員參考。

（4） 訴說我們的故事：展示圖書館是提升洛杉磯郡生活品質的關鍵角色，在想不到的地方建立新的圖書館提倡者和代言人；確保民選官員和資助者的支持，幫助制定永續預算。具體作法包括在圖書館想要展現其影像力的地方建立強大的蒐集數據程序，訓練館員能夠使用圖書館數據資料並能依此訴說故事，與洛杉磯郡圖書館基金會合作勸募，以獲得更多的資金支持。

五、 美國舊金山公共圖書館（San Francisco Public Library, n.d.）

（一）策略計畫文件名稱：Vision 2030, San Francisco Public Library Strategic Plan: 2024-2030

（二）策略計畫期程：2024-2030 （7 年）

（三）策略計畫架構

1. 願景：為所有人建立一個民主、公平且活力的舊金山。

2. 任務：讓各種社群能夠互相連結、學習並給予機會。

3. 價值：

（1）福利：建立安全、尊重且能夠給予支持的環境。

（2）公平：提供免費取用高品質資源及具有影響力的機會。

（3）社群：加強社區營造，讓人們能夠互相學習與激勵。

（4）合作：透過合作能夠接納多元觀點。

（5）探索：透過想像力和創造力來學習與發現，並能夠因此啟發。

4. 策略：將圖書館本身定位為五個角色，分述如下：

（1）提高資訊素養水平:A.擴大核心資訊素養活動的影響力以支援各年齡層閱讀及寫作技巧的建立、B.支援正規教育，縮小學習損失，例如提供課後學習機會、C.擴大並最佳化存放內容的媒體型態，並建立規範，支持所有 21 世紀的知識作品、D.讓市民更能參與公共事務，包括讓市民及時獲得政府最新資訊、了解政府運作流程、能夠運用市民權利及知識自由。

（2）成為當地文化的擴音器：A.藉由不同文化的歷史經驗傳承，促進文化交流，讓彼此更加了解、B.讓讀者與多元化的藝術與當地文化經驗連結、C.讓創作者能夠運用工具、素材及知識進行創作、D.為當地創意專業團隊提供展演機會或新的觀眾。

（3）成為社區的催化劑：A.成為不同世代的橋樑，使其能共同培養興趣、B.提供異地服務讓不常使用的讀者來使用圖書館服務、C.促進經驗分享，讓社區成員可以分享彼此的專業知識。

（4）成為思慮周延的領航者:A.提供移入者及需要幫忙的居民多樣化服務及完整的支援網絡，為其提供所需面向的服務、B.在社區鄰里間及社區中的分館為新加入者提供溫暖關照，使其有歸屬感、C.支援建立健全的家庭福祉，例如媒合保母及需要保母的家庭。

（5）成為資源提供者：A. 提供社區成員圖書館的核心服務，包括書、視聽資料、設備及空間，使其能發展興趣、達成資訊需求及個人成長目標、B. 藉由特殊館藏及新型態資源的提供，讓讀者能夠學習技能、培養新的興趣、C. 藉由提供新興科技和空間擁護數位平權。

六、 美國波士頓公共圖書館（Boston Public Library, 2024）

（一）策略計畫文件名稱：Boston Public Library Strategic Plan 2025-2030

（二）策略計畫期程：2025-2030 （6 年）

（三）策略計畫架構

1. 價值：原則與信任指引我們的工作，並與社區互動及提供服務。

2. 願景：我們如何為社區規劃未來藍圖。

3. 任務：時刻謹記：我們存在的初衷，以及我們如何讓願景成真。

4. 策略角色（Strategic Role）：此策略計畫分為 4 個不同層面，分別為（1）終身學習及研究夥伴、（2）受歡迎的地點：創造一個具包容性的第三空間，讓每個人在這裡都可以以自己的步調活動、（3）信任的資源：所有人都能夠連結並取得值得信賴的資訊，滿足其資訊需求。（4）社區參與者：延伸圖書館的服務於館外，並能夠參與社區。

5. 策略目標（Strategic Goal）

上述 4 項策略角色，各臚列策略目標，說明如下：

（1） 在第 1 項終身學習及研究夥伴方面，包括「點燃年輕的心」：提升兒童與其家庭成員對於學習、探索新知的興趣，一同學習成長。「增進青少年的機會」：讓青少年擁有創新的工具與機會去形塑未來。「幫助終身學習」：成為終身學習夥伴，幫助成年人獲得個人成功。「保存並分享文化遺產及當地歷史」：保存當地歷史文件並與社區居民連結。

（2） 在第 2 項受歡迎的地點方面，包括「包容性的空間」：讓每一個社區成員都能感到受歡迎、安全的地方，盡情探索新知、創造、連結獨特的個人特色。「擁抱多樣性」：不同語言、不同取用方式、不同形式的服務支援。「重新想像麥金樓」：麥金樓建於 1895 年，係屬於波士頓公共圖書館的一棟歷史建築物，圖書館以活潑的方式重新展現這棟建築獨特的歷史。「建立永續社區」：使

實體館舍藉由願景轉型、確切地資源分配及創新設計成為適合於未來的永續建築。

（3） 在第 3 項信任的資源方面，包括「傳遞正確的資訊」：建立資訊取用標準、在數位時代，圖書館將成為資訊自由及正確資訊的指引燈塔。「為民服務」：找出一個具效益的夥伴模式能夠支援社區整合。「賦權數位近用」：讓每個人都有取用數位資源的技能。

（4） 在第 4 項社區參與者方面，包括「成為社區中心」：讓圖書館為社區提供服務，包括資源的提供與舉辦活動等。「放大社區聲音」：促成社區間的討論、交流。「培養市民參與」：發起活動讓市民能夠聚在一起，並能夠參與社區事務。「數位擴張」：擴張數位館藏、提供數位資源並建立新的取用準則，讓讀者能在館外獲取所需資源。

七、 香港公共圖書館（香港公共圖書館, 2020）

（一）策略計畫文件名稱：香港公共圖書館策略計劃 2020 –2025

（二）策略計畫期程：2020–2025 （6 年）

（三）使命

1. 讓全港市民享有服務：提供廣闊的公共圖書館網絡，便利市民享用服務，並可自由和平地獲取資訊和知識及認識不同觀點，以服務全港市民。

2. 增進知識：為市民開啟資訊及知識之門，支援和鼓勵終身學習，以增進知識。

3. 培養文化生活：豐富有關香港歷史及文化的文獻，以及推廣香港文學和本地出版書籍，提升生活素養。

4. 閱讀啟發創意：透過閱讀啟發知識探求和創意。

5. 利用科技提升服務：善用新科技和資訊科技，提升圖書館服務質素。

6. 建立連結和參與：透過公眾參與和夥伴合作，建立聯繫並推動參與公共圖書館服務。

（四）策略目標及策略

各項使命下列出策略目標及所屬策略

1. 建立公共圖書館網絡，服務全港市民：（1）拓展計劃中的新建及重建圖書館項目，加強服務網絡、（2）接觸各類使用者，向他們推廣圖書館服務，同時繼續吸引更多使用者到訪圖書館。

2. 為各類使用者而設的圖書館服務：通過整修空間，以及採用不同的自助服務設施，為圖書館服務重新注入活力。

3. 便利獲取全球資訊及知識：（1）以實體及數位模式，為不同年齡人士提供突顯香港國際都會地位的相關館藏、（2）讓圖書館資料更易檢索，從而提升使用者對各學科範疇的興趣。

4. 支援終身學習：提高市民對實體館藏及電子資源的認識，並推廣使用館藏。

5. 推廣文化：（1）重新述明公共圖書館可用作舉辦各類文化活動，以及支援公眾參與有關活動，分享文化體驗空間、（2）鼓勵社區團體參與，並與社區團體合作，為公共圖書館注入文化活力。

6. 成為全港進修、資訊、文獻保存和文化交流機構：（1）與本地、國際文化團體和其他圖書館合作舉辦活動，以及進行專業交流、（2）提高市民對有關香港歷史及文化的實體及數位館藏的認識，並推廣使用館藏。

7. 推廣香港文學：(1) 繼續豐富有關本地文學作家的圖書館資源，並推動香港文學研究、(2) 透過加強和鞏固現有工作，在社會進一步推廣文學藝術，以及加強與本地機構在文學藝術方面的合作，發揮協同效應、(3) 展示並推動讀者分享和發掘本地作家的作品及本港出版的書刊；讓本地作家及出版商有更多機會參與和接觸有利推廣和欣賞香港文學及本地出版書籍的活動。

8. 在社會各層面培養閱讀文化：(1) 透過電子方式及網路管道推廣閱讀，提升閱讀體驗、(2) 與社區夥伴合作，推出大型閱讀推廣活動及創新的地區及外展閱讀活動、(3) 在全港及地區層面舉辦各類閱讀活動，帶來嶄新的閱讀體驗，並把讀者群擴闊至各類使用者及非圖書館服務使用者。

9. 運用科技提升圖書館服務，推廣全域閱讀文化，並支持香港發展成為智慧城市：(1) 更廣泛應用資訊及通訊科技，以及具備無線射頻識別技術的自助服務設施，開發「智慧圖書館」系統、(2) 提升讀者使用自助服務設施體驗、(3) 以單一介面接達各種形式的內容及相關資訊，豐富個人閱讀體驗，並提升個人閱讀興趣、(4) 透過實證為本的決策過程，完善館藏管理及可用情況。

10. 與非政府機構合作：(1) 廣泛接觸社會各界，以配合香港公共圖書館的策略目標，推動公眾參與圖書館服務計畫、(2) 讓公眾參與圖書館義務工作，以推廣閱讀，並鼓勵更多人到訪圖書館、(3) 在持續發展圖書館服務方面，採用網絡科技蒐集和整合使用者的意見，並鼓勵他們一同參與。

11. 向各類使用者推廣圖書館服務：(1) 把香港公共圖書館重新塑造為一個快樂而有趣味的地方，讓市民享受閱讀和探索的樂趣、(2) 制定市場策略，通過廣泛利用電子市場推廣、社交媒體及互動平臺，向各類使用者推廣圖書館服務及館藏。

八、 愛爾蘭國家公共圖書館（Rural and Community Development, n.d.）

（一）策略計畫文件名稱：The Library is the Place: Information, Recreation, Inspiration, National Public Library Strategy 2023-2027

（二）策略計畫期程：2023–2027 （5 年）

（三）策略計畫架構

1. 願景：愛爾蘭公共圖書館能夠幫助所有社區的人取得所需資訊、彼此連結、培養閱讀素養及學習人生所需技能。

2. 任務：愛爾蘭公共圖書館能夠成為提供全球資訊的渠道，讓所有社區的人取得所需資訊資源來增進閱讀、休閒、終身學習、學習技能及培養文化素養。

3. 價值：社區參與（核心）、品質及卓越、值得信賴與公正、創造與想像、公平、包容及多元、全球近用、知識自由。

4. 策略目標及策略行動

（1） 閱讀與培養閱讀素養是我們的核心，所屬策略行動如下：

A. 讓更多兒童、青少年、家庭及大人加入閱讀活動，不同年齡及閱讀水平的所有讀者都有適合自己的讀書會可以加入。

B. 所有圖書館管理者皆會支持「The Right to Read」系列活動，此系列活動讓圖書基金會於此策略進行期間達成能夠為每本書支出 4 歐元，用作提升各圖書館每年的館藏量。

C. 每年逐次增加使用愛爾蘭當地語言的服務及資源。

D. 回饋給作者的公共租借權金額於此策略進行期間達成增加 50%/每冊。

（2） 圖書館是為所有的人服務，所屬策略行動如下：

A. 2023 年圖書館使用人數恢復到 2019 年的水準，並在 2024-2027 策略進行期間持續增加。

B. 此策略第一年重新檢視圖書館開館時間及考量「My Open Library」帶來的影響，評估最佳圖書館服務時間。

C. 圖書館外展服務，如行動圖書館、數位服務等延伸至對外連結較薄弱的都市、偏鄉或島嶼城市；或提供給在家隔離者、居住於療養院或監獄的個人。

（3） 提供終身學習的資源與教學，所屬策略行動如下：

國家級的 Skill for life 系列活動及相關資源將會在 2024 年以前由所有圖書館管理當局建立完備並開始提供使用，主題包括：基礎數位技能、財經素養、媒體素養、工作技能、健康知能、永續生活模式及環境知能。

（4） 圖書館是社區中心：圖書館將擴展自身角色及功能，如為當地政府傳遞最新消息，指引讀者到合適的政府單位，提供空間讓社區居民參與，增進社區連結度，所屬策略行動如下：

A. 在 2024 結束前進館人次恢復為 2019 年疫情前的水準，並能逐年提升。

B. 能夠免費提供會議空間、讀書空間及討論空間給個人及在地組織或團體。

C. 能夠確保所有圖書館館員能夠使用以讀者為中心的設計概念來設計圖書館服務。

（5） 利用空間提供各式服務：建立最新的資訊基礎建設提供創新服務，讓不同領域，如社區事務、研究、教育、休閒等圖書館使用者群體最大化，所屬策略行動如下：

A. 新公共圖書館標準及標竿於 2023 年出版，2024 會根據執行情形持續檢討調整。

B. 新的圖書館資本計畫將於 2023 至 2027 年期間建立並附於策略計劃中。

C. 所有新的或改建的圖書館建築需要考量社區需求，並維持建築品質、資源有效運用、經費控管。

（6） 永續發展及環境保護行動：以提供資源、訊息及活動的方式讓社區讀者建立環境保護意識等方式，使圖書館成為環境保護重要的一環，所屬策略行動如下：

A. 所有新的圖書館建築將會支持當地政府的氣候政策、能源有效利用及永續目標等規劃。

B. 逐步汰換圖書館原有的交通工具，並以新型能源交通工具替代。

C. 所有圖書館公開表示支持政府的 SDGs 政策。

D. 提供相關資源或資訊建立讀者居家節約能源知識。

（7） 數位服務：提供正確訊息並能幫助讀者建立辨識真假訊息的知識技能，所屬策略行動如下：

A. 圖書館管理系統持續優化並能夠提升讀者滿意度。

B. APP 新增館藏查詢、數位資源查詢使用及連結至其他圖書館服務等功能。

C. 在本次策略計畫期間，研發建置屬於圖書館自己的資訊設備，用以提供電子書及其他電子資源。

D. 在 2023 年底前，建立並執行新的國家級且為館員及使用者設計的媒體素養系列課程。

E. 預計於 2025 年建置千兆位元的圖書館網絡，提供快速的網路服務給使用者。

（8） 文化，所屬策略行動如下：

A. 2023 結束前將會規劃能夠讓使用者接觸到文化遺產、地方歷史及其他資源的線上系統，並在本次策略規劃期間建置。

B. 圖書館與各種國家級慶典合作將辦理各種活動、展覽，共同慶祝愛爾蘭特有文化節日。

（9） 跨區或跨國合作，所屬策略行動如下：

A. 確保愛爾蘭公共圖書館持續地與歐洲或世界級圖書館組織持續合作，並能夠獲得最新消息、建立或彼此分享運作模式或對國際性的研究有所貢獻。

B. 在此次策略計畫結束前將會與 Libraries NI 合作，設計及執行一系列專業課程培訓圖書館領導者。

C. 在此次策略計畫結束前，將建立與歐洲其他國家圖書館的合作網絡，分享經驗並培養圖書館領導技能。

（10） 數據分析及讀者為中心的服務設計：藉由數據分析（如借閱紀錄等）了解所屬社區資訊需求，並藉由讀者為中心的觀點來設計圖書館服務，所屬策略行動如下：

A. 在 2024 年底前將會建立資料分析儀表板輔助圖書館領導者進行決策以及設計服務，接下來建置公眾版的資料分析儀表板。

B. 衡量國家級圖書館系列活動及受補助活動的方式將會被重新檢視，並由各地圖書館管理層級館員更新衡量內容及框架。

C. 將會建立國家級分析使用者需求觀點，並會持續拓展讓更多圖書館使用讀者為中心的服務設計方式，建立並推動圖書館服務。

（11） 行銷，所屬策略行動如下：

A. 每個在地政府當局將會支持及建立地方行銷推廣活動來增加圖書館辦證量以及提升圖書館使用人數。

B. 本次策略計畫每一年都會有一場國家公共圖書館開放日展示圖書館提供的服務。

C. 館員每年都會接受行銷溝通課程的培訓。

（12） 圖書館團隊，圖書館館員是策略計畫的重要元素，館員的技能、顧客服務及承諾可以讓讀者有印象深刻的顧客體驗，所以我們將致力於培養館員以增加讀者對圖書館的滿意度進而成為常客讀者，所屬策略行動如下：

A. 將會建立完善的人力計畫，搭配合適的策略符合各館人力需求，提供給圖書館合適的人力。

B. 館員技能缺口會運用於課程後進行，以接續評估或是進行其他訓練。

C. 2023 年開始，會有針對館員進行綜合訓練以增進他們的數位技能，數位圖書館專業人員的訓練將會在 2024 年進行。

D. 針對館員的國家級領導系列課程將於 2024-2025 進行。

E. 在本次策略計畫一開始，現有的圖書館人力退休制度將會被重新檢視，使其能夠適用於不同類型的館員。

九、 紐西蘭公共圖書館（Public Libraries of New Zealand, n.d.）

（一）策略計畫文件名稱：Public Libraries of New Zealand strategic Framework 2020-2025

（二）策略計畫期程：2020-2025 （6 年）

（三）策略計畫架構

1. 願景（Vision）：培養每個人的資訊素養，幫助所有人終身學習。

2. 使命（Mission）：幫助紐西蘭公共圖書館服務的發展。

3. 目標（Objectives）：為紐西蘭人民各個人生階段給予協助，並透過資訊素養及終身學習使社區整體更具力量。

4. 策略方向（Directions）

（1） 培養資訊素養，讓每個人都能夠快樂學習：識字能力、閱讀和理解能力是現代社會必備的技能，研究指出，個人擁有上述技能能夠改善經濟情況，也能促進公民參與，讓整體社會進步。在現代社會中，資訊素養除了上述技能，更包括辨識假訊息的

能力及運用科技獲取所需資訊的能力等，圖書館可執行的做法包括：

A. 提升館藏的豐富度與有趣程度，吸引更多讀者進行閱讀，例如舉辦講座、書展拓展讀者的閱讀視野。進行數據研究，了解讀者對哪一種主題較有閱讀興趣，並規劃設計相關的閱讀活動。

B. 增加電子資源的可見度與可近用性，讓閱讀多一種方式可供選擇，提升數位基礎建設，例如提供無線網路、筆記型電腦借用，提升數位包容，讓每個人都能平等取用資源。

C. 重視不同族群的閱讀資源，例如建立適合兒童與青少年閱讀的資源、保存在地文化（如毛利文化）的文獻資料並提供取用。

（2） 連結人與知識：圖書館在社區中擔任核心角色，提供公共空間讓社區居民能夠聚集、互動與分享，以建立社區連結，並因此可以促進公民參與，為讓居民有更好的圖書館體驗，圖書館建築與空間規劃正逐漸改變，朝向多功能、著重體驗的方向發展，圖書館可執行的做法包括：

A. 重視多元性：聘請多元族群的員工，確保員工了解當地文化、熱門議題與族群組成，並與社區共同慶祝當地特色節慶、推廣當地母語，協助新移民認識當地文化。

B. 創意、安全的空間：新型態的圖書館空間規劃以提供讀者使用為主要訴求，因應讀者需求快速變化，可邀請當地居民共同參與空間設計，使圖書館空間的運用更多元，如提供辯論、表演、創意活動，同時也是提供安靜閱讀的場所。

C. 社區推廣：將圖書館資源與服務向社區延伸，例如行動書車、和社區居民中心合作提供服務等。

（3） 創新學習，排練人生：圖書館是非正式學習場域，當學生畢業離開正式學習體系後，圖書館提供持續學習機會，也因為是非正式學習場域，學習內容更有彈性，提供人們更豐富、有趣、創新的學習機會，圖書館可執行的做法包括：

A. 提供新科技設備及輔助取用服務的設備：例如在創客教室設置 3D 列印機、工具包，在體驗中心提供 VR 設備、機器人等。運用科技輔助無障礙閱讀，例如為視障讀者提供螢幕閱讀技術等。

B. 提供更多學習機會：依照社區居民的需求規劃辦理活動、研討會及課程，對於兒童及青少年讀者設計遊戲式、體驗式課程，徵集並典藏與課程主題相關的資源、數據資料，提高整體學習過程的品質，並能夠與社區其他機構合作，擴大影響力。

C. 支持個人職涯發展與商業合作：提供線上諮詢協助求職者撰寫履歷，提供空間給公司行號進行會議討論、與商業協會合作，提供所需資源或辦理商業活動。

（4） 珍視過去並啟發未來：圖書館於當地博物館、檔案館及歷史學會共同合作，典藏當地特色資源，保存當地重要文獻和維護文化特色，圖書館可執行的做法包括：

A. 線上地方故事分享：以線上方式蒐集、整理並分享具有保存價值的地方故事，邀請居民合作，保存口述歷史、新住民故事等。

B. 值得信賴的資料庫：珍貴的歷史資料以數位方式保存在安全且可永久典藏的線上資料庫，並能夠提供取用。

C. 合作方式：例如與國家圖書館合作，擴大在地資源的取用範圍；與在地博物館、檔案館合作，共同維護當地資源，並運用社群媒體提高使用度。

十、 法國里昂市立圖書館 2021-2026 發展計畫（Bibliothèque municipale de Lyon，2021）

（一）策略計畫文件名稱：Le Projet d'établissement 2021-2026

（二）策略計畫期程：2021–2026 （6 年）

（三）策略計畫架構

1. 願景：成為公共文化服務的核心，公平地提供資訊與文化資源，促進社會融合與社會資本的建立。

2. 任務：提供多元且開放的圖書館服務，推動知識普及與文化共享，並在數位轉型的過程中促進公平與包容。

3. 價值：

（1）公平：保障每個人都能平等取用圖書館提供的資源與服務。

（2）包容：支持多元文化與多樣性，並促進全民參與。

（3）創新：致力於推動資源的數位化以及憑藉新興科技提供服務。

（4）社會責任：永續發展規劃以及兼顧環境保護。

4. 五項原則

（1）圖書館為在地讀者提供公共文化服務：里昂市立圖書館遵循 UNESCO 公共圖書館宣言、法國圖書館協會倫理守則以及 IFLA

《里昂宣言》(2014)，致力於提供公平的服務、個人隱私權以及取得資源的公平性。

（2）推動永續發展與綠色環境策略：里昂市政計畫（2020－2026）將生態轉型列為核心，建置對生態友善的綠建築、建立低碳營運方針，並藉由展覽、講座、合作推廣活動等提升市民對於環境保護的公眾意識。

（3）促進社會包容：圖書館成為建立社會連結的核心角色，例如關注弱勢群體，舉辦跨世代、跨文化的活動，或是與其他社會福利機構合作，協助行政作業。

（4）公民參與與培養：將公民參與納入圖書館運作中，例如推薦圖書採購、共創展覽、提出文化企劃等，同時也進行館員培訓，學習如何引導公民參與。

（5）以兒童為核心的圖書館：里昂市有近半數兒童在 10 歲前已成為里昂市立圖書館的讀者，所有讀者中有近 3 成為兒童與青少年，因此，里昂市立圖書館致力於打造「孩子的圖書館」，包括空間設計、文化啟蒙與教育支持，為求提供對兒童更友善的空間、及早讓兒童認識當代創作與文化遺產，並能夠與家庭、學校合作，支援課業學習並提供教學資源。

5. 七項計畫

（1）數位轉型計畫：推動電子書、資料庫、多媒體數位資源，升級網站、數位平臺或數位設施設備。同時也推動數位融入，協助弱勢讀者以弭平數位落差。另也捍衛數位主權，包括支持自由或開源工具以及保障資料隱私。

（2）空間改造與綠色策略：位於里昂 Part-Dieu 的總館及其餘分館進行整修翻新，解決建築老化問題，同時也提升數位化及新型態空

間（例如創客空間、遊戲區、展覽區等），讓空間具備更多元的功能，且兼顧環境保護的綠建築及永續低碳經營。

（3）讓讀者更便利地取用圖書館服務：除了讓開館時間配合市民作息更具彈性之外，也加強館外服務，例如行動圖書館。給予弱勢讀者更完善的指引與協助。

（4）辦理教育與文化推廣活動：與學校、社區合作推廣閱讀，並建立策略、執行規劃及後續評估方式，以提升合作活動的品質。

（5）發展館藏策略：因應讀者需求調整館藏發展策略，讓館藏更具價值，同時活化手稿、典藏文件等具文化價值之館藏，並透過數位化提升能見度與使用率。

（6）館際合作與資源整合：強化大里昂都會合作，提升區域間圖書館的互助合作，形成完善的資源網絡，使資源與服務能夠共享。合作發展：與地方政府、學術或文化單位合作，提升社會影響力。

（7）優化內部組織與人力資源管理：改善工作環境、工作流程以及工時彈性，重視員工福祉並加強館員專業發展。

第三章 研究設計與實施

本研究採用任務小組會議、學者專家諮詢會議及願景徵選票選方式完成策略計畫之制訂，以下說明研究步驟及各項會議及徵選票選活動之歷程。

第一節 研究步驟

一、 由館長、副館長、秘書、總館主管及分館主任代表組成策略規劃小組。

二、 於 2026-2030 策略規劃小組會議中，分組探討各國公共圖書館策略計畫文件等圖書館相關環境進行分析，再考量北市圖現況、臺北市環境、圖書資訊專業發展環境、據此研議北市圖 2026-2030 年策略計畫之架構與內涵。

三、 擬訂北市圖 2026-2030 年策略計畫初稿。

四、 擬訂北市圖 2026-2030 年策略計畫 2026 年 KPI。

五、 劃分各項指標權責單位與所屬業務連繫委員會。

第二節 策略規劃小組會議

北市圖為制定 2026-2030 策略計畫，籌組「2026-2030 策略規劃小組」並召開會議，在歷次會議中研擬 2026-2030 願景、任務、策略方向、策略目標、行動方案以及 2026 年 KPI 內容。

一、2026-2030 策略規劃小組

「2026-2030 策略規劃小組」於 113 年 9 月組成策略規劃小組，共召開 5 次任務小組會議，首次會議於會議中劃分 3 個小組，研讀各國公共圖書館、國際圖書館組織最新策略規劃，包括舊金山公共圖書館、紐約公共圖書館、洛杉磯郡公共圖書館、北密西根公共圖書館、密西根柏克利公共圖書館、克里夫蘭公共圖書館、波士頓公共圖書館、達拉斯公共圖書館、愛爾蘭國家公共圖書館、紐西蘭公共圖書館、香港公共

圖書館，以及我國公共圖書館文獻，如臺南市公共圖書館中程發展計畫、高雄市立圖書館 114 年營運計畫、嘉義市公共圖書館 113-115 年中長程發展計畫，了解未來圖書館發展趨勢，經由會議討論、加入北市圖現況、臺北市環境、我國圖書資訊專業發展環境等因素考量，擬訂出北市圖 2026-2030 年策略計畫之架構，續之提請館務發展諮詢委員提供建議，並修正制訂 2026-2030 年策略計畫；同時，參考國外策略計畫文件版面，北市圖 2026-2030 年策略計畫相較以往有大幅度的改版。

表 3- 1 策略規劃小組歷次會議

時間	會議	討論暨決議
113/11/28	策略規劃小組第 1 次會議	小組成員分工研讀、分析圖書館相關環境及各國公共圖書館策略計畫文件，並以「臺灣公共圖書館政策發展—圖書館實務者與專家學者之觀點」研究案的 7 個策略方向為主要架構，將各組報告中可借鏡的策略項目放入架構中，再進行討論。 研議願景與任務。
113/12/30	策略規劃小組第 2 次會議	本館「2026-2030 策略計畫」參考「臺灣公共圖書館政策發展—圖書館實務者與專家學者之觀點」研究案的 7 個策略方向，調整為 8 個策略方向，於會議中討論出策略目標，並持續研議願景與任務。
114/05/26	策略規劃小組第 3 次會議	依策略目標討論行動方案內容，以及討論各行動方案之建議權責單位。
114/06/19	策略規劃小組第 4 次會議	微調行動方案內容並討論 2026 年行動方案 KPI。
114/09/03	策略規劃小組第 5 次會議	確認願景、任務、2026 行動方案 KPI 以及所屬業務連繫委員會。

二、業務連繫委員會

北市圖 2026-2030 策略計畫訂定後，每項行動方案訂定所屬權責單位及策略規劃小組，行動方案的實際執行由權責單位進行，並由業務連繫委員會定期開會檢討執行情形，並訂定往後年度的行動方案 KPI。

第四章 研究結果分析與討論

本章說明北市圖 2026-2030 年策略計畫之架構與內涵、追蹤管考方式、版面設計。

第一節 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫之架構與內涵

本節首先說明北市圖 2026-2030 年策略計畫之架構，續之說明各項目內涵。

一、 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫之架構

北市圖延續 2021-2025 年策略計畫之架構，訂定 2026-2030 年策略計畫之架構包括願景、任務、策略方向、策略目標、行動方案及 2026 年度 KPI，並每年滾動調整年度行動方案 KPI。

二、 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫各項目內涵

茲分述北市圖 2026-2030 年之願景、任務及策略計畫各項目內涵如下：

（一）願景

打造臺北閱讀之都。

（二）任務

堅持知識共享、智慧創新、多元永續、社區連結等四大核心價值，藉助市民參與，建構隨時、隨處可得的智慧化圖書資訊服務；徵集豐富、多元館藏資源；提供便利、友善、舒適圖書館環境；鼓勵終身學習風潮，打造臺北市為閱讀之都。

（三）策略方向

策略方向共有 8 項，列述如下：

1. 策略方向 1　學習與素養
2. 策略方向 2　多元與包容
3. 策略方向 3　創新與體驗
4. 策略方向 4　專業與成長
5. 策略方向 5　數位智慧轉型
6. 策略方向 6　社區連結與夥伴合作
7. 策略方向 7　特色館藏與地方文化
8. 策略方向 8　行政與管理

（四）策略目標

各策略方向分別有 2 至 4 項策略目標，列述如下：

1. 策略方向 1　學習與素養
   策略目標
   - 1-1　推廣全民閱讀
   - 1-2　促進終身學習
   - 1-3　落實優質教育
2. 策略方向 2　多元與包容
   策略目標
   - 2-1　支持多元價值
   - 2-2　維護取用平權
   - 2-3　重視社會關懷
   - 2-4　鼓勵民眾參與
3. 策略方向 3　創新與體驗
   策略目標
   - 3-1　落實人性設計
   - 3-2　提供交流場所
   - 3-3　打造體驗空間
   - 3-4　鼓勵創新創意
4. 策略方向 4　專業與成長
   策略目標

4-1　培育專業人才

4-2　提升品牌形象

4-3　善用多元數據

5. 策略方向 5　數位智慧轉型

策略目標

5-1　導入智慧科技

5-2　擴大數位加值

6. 策略方向 6　社區連結與夥伴合作

策略目標

6-1　深化社區連結

6-2　拓展異業結盟

6-3　加強館際合作

6-4　促進資源共享

7. 策略方向 7 特色館藏與地方文化

策略目標

7-1　充實特色館藏

7-2　蒐集地方文獻

8. 策略方向 8 行政與管理

策略目標

8-1　充實營運經費

8-2　強化組織運作

8-3　落實管理制度

（五）行動方案

各策略目標分別有 2 至 4 項行動方案，列述如下：

1. 策略目標 1-1 推廣全民閱讀

1-1-1　辦理主題書展或閱讀推廣活動

1-1-2　結合閱讀存摺辦理全齡化的借閱推廣活動

2. 策略目標 1-2 促進終身學習

行動方案

1-2-1　依年齡層與需求，規劃主題式終身學習課程

1-2-2　辦理圖書館利用教育，提供知識服務

3. 策略目標 1-3 落實優質教育

行動方案

1-3-1　提升嬰幼兒及學童之閱讀素養

1-3-2　建立與學校的合作關係，提供豐富閱讀資源

1-3-3　提供自主學習資源，滿足學生讀者需求

4. 策略目標 2-1 支持多元價值

行動方案

2-1-1　辦理本土語言推廣活動，增進社會認同

2-1-2　規劃新住民推廣活動，促進文化交流

2-1-3　關注社會議題，提升多元包容

5. 策略目標 2-2 維護取用平權

行動方案

2-2-1　提供無障礙閱讀環境與設備

2-2-2　確保館藏資源全面多元的持續成長

6. 策略目標 2-3 重視社會關懷

2-3-1　提供特殊需求族群適切的資源與服務

2-3-2　規劃不同障礙別的客製化服務

7. 策略目標 2-4 鼓勵民眾參與

行動方案

2-4-1　提供民眾多元管道，參與圖書館服務

2-4-2　提供公民參與機會，採納民眾提案

8. 策略目標 3-1 落實人性設計

行動方案

3-1-1　採用通用設計，營造分齡友善空間

3-1-2　提供安全舒適的閱覽環境

3-1-3　打造減碳淨零環境，實踐永續發展

9. 策略目標 3-2 提供交流場所

行動方案

3-2-1　規劃社交空間，促進民眾互動

3-2-2　優化活動空間，滿足多元使用需求

10. 策略目標 3-3 打造體驗空間

行動方案

3-3-1　提供自造者科技體驗工具或空間

3-3-2　辦理沉浸式展覽與體驗活動

11. 策略目標 3-4 鼓勵創新創意

行動方案

3-4-1　推動創意提案機制，鼓勵實務應用

3-4-2　交流分享創意，促進觀念激盪

12. 策略目標 4-1 培育專業人才

行動方案

4-1-1　辦理館員教育訓練，提升專業能力及服務品質

4-1-2　合作辦理教育訓練，共享培訓資源

4-1-3　鼓勵同仁進修或考取專業證照

13. 策略目標 4-2 提升品牌形象

行動方案

4-2-1　辦理大型主題活動

4-2-2　識別系統（CIS）應用與推廣

4-2-3　強化宣傳提升媒體曝光

14. 策略目標 4-3 善用多元數據

行動方案

4-3-1　精進數據呈現方式，輔助決策

4-3-2　運用數據分析，增進工作效率

15. 策略目標 5-1 導入智慧科技

行動方案

5-1-1　導入多元支付，提升使用體驗

5-1-2　升級資訊軟硬體設備，提高服務品質

5-1-3　導入單一簽入機制，提升網站友善

5-1-4　運用智慧科技，推動新型態圖書館服務模式

16. 策略目標 5-2 擴大數位加值

行動方案

5-2-1　充實城市發展與館史數位典藏資料

5-2-2　持續數位化及推廣臺灣早期漫畫

17. 策略目標 6-1 深化社區連結

行動方案

6-1-1　積極參與社區活動，營造良好夥伴關係

6-1-2　舉辦與社區特色相關之推廣活動，邀請社區成員共同參與

6-1-3　行銷推廣地方文獻，傳承世代記憶，促進社區意識

18. 策略目標 6-2 拓展異業結盟

行動方案

6-2-1　拓展圖書館與社教單位之合作

6-2-2　拓展圖書館與其他產業單位之合作

6-2-3　將圖書館場域延伸至民眾日常生活空間

19. 策略目標 6-3 加強館際合作

行動方案

6-3-1　參與國際組織，提升館藏書目資料國際化

6-3-2　與國外圖書館進行圖書交換，提升館藏多元性

6-3-3　透過館際合作機制，協助讀者取得國內、外他館館藏資源

20. 策略目標 6-4 促進資源共享

行動方案

6-4-1　強化跨域通借通還機制

6-4-2　國內外圖書館交流與共享資源、服務及活動

21. 策略目標 7-1 充實特色館藏

行動方案

7-1-1　充實各館特色館藏，強化館藏多元性

7-1-2　檢視館藏深度，提升服務效能

22. 策略目標 7-2 蒐集地方文獻

行動方案

7-2-1　徵集本土語言館藏資源，建立閱讀專區

7-2-2　典藏在地史料，深化地方文史保存

23. 策略目標 8-1 充實營運經費

行動方案

8-1-1　提供充足穩定的經費，確保館藏、空間與活動持續發展

8-1-2　爭取上級或中央機關補助經費

24. 策略目標 8-2 強化組織運作

行動方案

8-2-1　訂定短、中、長期館務發展目標，並評估執行成效

8-2-2　定期召開館務發展會議，強化業務連繫運作機制

8-2-3　分析讀者閱讀行為，重視內外部顧客回饋意見

25. 策略目標 8-3 落實管理制度

行動方案

8-3-1　依標準化程序執行內部流程管制

8-3-2　建立業務分享、輔導及內部稽核機制

（六）2026 年度 KPI

各行動方案皆訂定 2026 年度 KPI，表列如下：

表 4- 1 行動方案與 2026 年度 KPI

行動方案		**2026 年度 KPI**
1-1-1	辦理主題書展或閱讀推廣活動。	每館辦理主題書展或閱讀推廣活動，全年度全館150場以上。
1-1-2	結合閱讀存摺辦理全齡化借閱推廣活動。	1. 辦理全館性閱讀存摺活動3場以上，並異業結盟至少2家廠商。 2. 每館結合閱讀存摺系統上下半年各辦理1場以上館藏借閱活動。
1-2-1	依年齡層與需求，規劃主題式終身學習課程。	1. 辦理兒童及青少年主題活動300場以上。 2. 辦理成人主題式終身學習課程100場以上 。

行動方案		**2026 年度 KPI**
		3. 辦理樂齡族主題式終身學習課程1,000 場以上 。
1-2-2	辦理圖書館利用教育，提供知識服務。	1. 諮詢服務課自行規劃辦理圖書館利用教育12場以上，並接受民眾自行組隊申請。 2. 每年辦理AI素養課程4場以上。 3. 每館辦理圖書館利用教育（含電子書利用教育）1場以上。 4. 小博士信箱活動參與人次10,000人以上。
1-3-1	提升嬰幼兒及學童之閱讀素養。	每年辦理嬰幼兒說故事、學齡前閱讀活動及親子共讀活動40場次以上。
1-3-2	建立與學校的合作關係，提供豐富閱讀資源。	1. 校園書箱借出份數80份以上。 2. 與學校合作辦理閱讀推廣活動30場以上。
1-3-3	提供自主學習資源，滿足學生讀者需求。	每年提供自主學習推薦書單5種以上。
2-1-1	辦理本土語言推廣活動，增進社會認同。	1. 辦理母語推廣之講座、研習活動30場以上。 2. 辦理世界母語日主題活動。
2-1-2	規劃新住民推廣活動，促進文化交流。	1. 辦理新住民學習需求及多元文化推廣之講座、研習活動50場以上。 2. 提供多元文化館藏外展6場以上。
2-1-3	關注社會議題，提升多元包容。	1. 辦理性別平等推廣活動50場以上。 2. 辦理永續發展目標活動30場以上。
2-2-1	提供無障礙閱讀環境與設備	1. 改善各閱覽單位設備以符合無障礙規範3館以上。 2. 維持各網站無障礙標章之有效

行動方案		**2026 年度 KPI**
		性。
2-2-2	確保館藏資訊全面多元的持續成長。	1. 徵集中文成人圖書6萬5,000冊、中文兒童圖書4萬冊以上。 2. 徵集外文圖書資料2萬冊以上。 3. 向其他機構或民間團體徵集圖書 5,000 冊以上。
2-3-1	提供特殊需求族群適切的資源與服務。	1. 持續辦理書香宅急便服務。 2. 徵集多元文化圖書160冊以上。
2-3-2	規劃不同障礙別的客製化服務	1. 新增點字書 300 冊、有聲書300 件、雙視書250冊以上。 2. 辦理失智照護相關主題活動5場以上。
2-4-1	提供民眾多元管道，參與圖書館服務。	1. 辦理書香志工、新進林老師及英語志工招募及訓練。 2. 學生公共服務15,000人次以上。 3. 提供大專校院學生實習申請。
2-4-2	提供公民參與機會，採納民眾提案。	參採民眾或里長提案，評估並追蹤辦理情形。
3-1-1	採用通用設計，營造分齡友善空間	新修建館舍採用通用設計，並提供分齡分區空間。
3-1-2	提供安全舒適的閱覽環境	1. 依法規辦理建物公安、消安檢查及合格申報。 2. 定期辦理空氣品質及照度檢測。
3-1-3	打造減碳淨零環境，實踐永續發展。	1. 汰換老舊冷氣、冰水主機為環保變頻或能效一級冷氣10臺以上。 2. 巡迴車運送圖書箱數較實施浮動機制前減少5萬箱以上。
3-2-1	規劃社交空間，促進民眾互動。	新修建館舍提供民眾討論與社交空間。

行動方案		2026 年度 KPI
3-2-2	優化活動空間，滿足多元使用需求。	更新活動空間設施設備每年2館以上。
3-3-1	提供自造者科技體驗工具或空間。	1. 購置自造者科技體驗工具或改善使用空間1個閱覽單位以上。 2. 辦理全年度行動書車主題巡迴50場以上。 3. 辦理結合互動或AI設計之老照片展覽1場以上。
3-3-2	辦理沉浸式展覽與體驗活動。	1. 辦理小小館員體驗活動5場以上。 2. 辦理全年度行動書車主題巡迴50場以上。 3. 辦理結合互動或AI設計之老照片展覽1場以上。
3-4-1	推動創意提案機制，鼓勵實務應用。	總館及四區分館創意提案件數各5件以上。
3-4-2	交流分享創意，促進觀念激盪。	辦理工作坊進行業務交流或於內部網站分享創意作法。
4-1-1	辦理館員教育訓練，提升專業能力及服務品質。	1. 辦理館員新知增能專業課程達10場以上，其中有關AI課程1場以上。 2. 至少2名資通安全專責人員各接受12小時之資通安全專業課程訓練或資通安全職能訓練。
4-1-2	合作辦理教育訓練，共享培訓資源。	1. 轉知他單位圖書館課程訊息5門課程以上。 2. 至外單位參訓同仁10人次以上。
4-1-3	鼓勵同仁進修或考取專業證照。	1. 至少2位同仁取得採購證照。 2. 至少1位同仁參加資訊組織分析認證考試。 3. 辦理1場同仁進修學位論文或國家考試分享。

行動方案		**2026 年度 KPI**
4-2-1	辦理大型主題活動。	辦理大型主題活動6場以上。
4-2-2	識別系統（CIS）應用與推廣。	持續更新空間指標系統與環境識別視覺設計。
4-2-3	強化宣傳提升媒體曝光。	發布新聞稿達140則以上。 辦理媒體宣傳研習課程。
4-3-1	精進數據呈現方式，輔助決策。	規劃大數據分析平臺。
4-3-2	運用數據分析，增進工作效率。	1. 每年定期公布1項以上的資料，並以圖表呈現。 2. 每年開設1門以上數據分析課程。
5-1-1	導入多元支付，提升使用體驗。	完成導入信用卡及智慧支付系統，並辦理相關教育訓練。
5-1-2	升級資訊軟硬體設備，提高服務品質。	汰換更新系統主機至少1臺。
5-1-3	導入單一簽入機制，提升網站友善。	建置單一簽入平臺。
5-1-4	運用智慧科技，推動新型態圖書館服務模式。	1. 逾期違約金開放線上繳納5館以上。 2. 持續試行夜間智慧圖書館機制。
5-2-1	充實城市發展與館史數位典藏資料	1. 館史資料造冊清單每年10筆以上。 2. 每年上傳典藏品至數位典藏系統供線上瀏覽10筆以上。 3. 臺北市老照片數位化並上傳至數位典藏系統。
5-2-2	持續數位化及推廣臺灣早期漫畫。	每年完成臺灣早期漫畫數位化1萬頁以上。
6-1-1	積極參與社區活動，營造良好夥伴關係。	每年與社區鄰里合作辦理各類型推廣活動5場以上。
6-1-2	舉辦與社區特色相關之推廣活動，邀請社區成員共同參與。	每年辦理各類型館藏特色或與社區結合活動20場以上。

行動方案		**2026 年度 KPI**
6-1-3	行銷推廣地方文獻，傳承世代記憶，促進社區意識。	1. 成立臺北學工作坊定義收藏範疇。 2. 辦理老照片徵集及推廣活動。
6-2-1	拓展圖書館與社教單位之合作。	1. 每年與社教機構及社區大學合作辦理活動15場以上。 2. 辦理每月一書、作家與讀者有約講座。 3. 與醫療照護單位合作辦理活動12場以上。
6-2-2	拓展圖書館與其他產業單位之合作。	1. 與國資圖、中信銀行辦理閱讀全壘打。 2. 辦理每月一書、作家與讀者有約講座。 3. 與醫療照護單位合作辦理活動12場以上。
6-2-3	將圖書館場域延伸至民眾日常生活空間。	與民間業者或市府相關單位合作拓展服務場域5處以上。
6-3-1	參與國際組織，提升館藏書目資料國際化。	每年上傳OCLC書目資料700筆以上。
6-3-2	與國外圖書館進行圖書交換，提升館藏多元性。	每年與國外圖書館進行圖書交換達500冊以上。
6-3-3	透過館際合作機制，協助讀者取得國內、外他館館藏資源。	每年辦理館際合作申請件數達150筆以上。
6-4-1	強化跨域通借通還機制	遠距借、還圖書資料總數達22,000冊以上。
6-4-2	國內外圖書館交流與共享資源、服務及活動	1. 投稿國內外圖書館專業組織會議論文或海報1場以上。 2. 每年與國內、外圖書館進行互訪交流1場以上。 3. 跨館合作辦理推廣活動1場以上。
7-1-1	充實各館特色館藏，強化館藏多	每年新增館藏特色圖書7,500冊以

行動方案		2026 年度 KPI
	元性。	上。
7-1-2	檢視館藏深度，提升服務效能。	每年檢視館藏發展綱要。
7-2-1	徵集本土語言館藏資源，建立閱讀專區。	豐富本土語言閱讀專區藏書，每年新增圖書300冊以上。
7-2-2	典藏在地史料，深化地方文史保存。	每年新增臺北史蹟圖書150冊以上。
8-1-1	提供充足穩定的經費，確保館藏、空間與活動持續發展。	每年預算增加5%。
8-1-2	爭取上級或中央機關補助經費。	每年爭取中央或地方補助款800萬元以上。
8-2-1	訂定短、中、長期館務發展目標，並評估執行成效。	1. 每年訂定品質目標及策略計畫KPI，並評估執行成效。 2. 訂定未來5年策略計畫。
8-2-2	定期召開館務發展會議，強化業務連繫運作機制。	1. 每年召開2次館務發展諮詢會議、6次館務會議。 2. 每2週召開主管會報。 3. 各業務連繫委員會每半年至少召開1次會議。
8-2-3	分析讀者閱讀行為，重視內外部顧客回饋意見。	1. 配合市府研考會辦理員工滿意度調查。 2. 每年辦理讀者滿意度及專案服務分析調查報告各1次。 3. 依時限處理各種來源讀者意見，並追蹤讀者意見辦理情形。 4. 每年完成讀者閱讀行為分析報告。
8-3-1	依標準化程序執行內部流程管制。	1. 每年通過服務品質管理系統（ISO9001）驗證。 2. 每年通過資訊安全管理系統（ISO27001）驗證。
8-3-2	建立業務分享、輔導及內部稽核機制。	1. 每年辦理1次內部稽核作業。 2. 每年辦理內部稽核觀摩分享與

行動方案	2026 年度 KPI
	輔導作業。

第二節 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫管考方式

北市圖策略計畫制訂期間，亦將各行動方案依其屬性分配執行之權責單位及權管之業務連繫委員會，並於 2025 年底由各權責單位提報 2026 年度執行計畫，再經業務連繫委員會討論後執行（計有資訊暨視聽服務委員會、讀者服務委員會、館藏發展委員會、推廣活動委員會、分館興建規劃暨修建工程委員會、人力資源委員會及為民服務委員會），2026 年執行情形每半年將由各業務連繫委員會檢討權管之行動方案 KPI 執行情形，續之提報館務會議報告。

第三節 臺北市立圖書館 2026-2030 年策略計畫文件版面設計

北市圖參酌國外公共圖書館策略計畫文件以資料視覺化、活潑版面呈現營運統計數據及活動照片等，以簡單、易讀之方式讓讀者瞭解圖書館服務與活動之成效及圖書館未來之經營方向等。北市圖善用 AI 工具，將 2026-2030 年策略計畫納入更多營運數據及圖表，並以簡單、活潑、易讀之方式呈現，期讓讀者更易明瞭北市圖之營運成效及未來發展策略。

北市圖 2026-2030 年策略計畫截取部分版面設計如下，詳如附錄「臺北市立圖書館 2026-2030 策略計畫」。

第五章 結論與建議

本章根據研究目的彙整下述結論與建議，並進一步提出研究建議，供後續研究者參考。

第一節 結論

本研究旨在制訂北市圖 2026-2030 年策略計畫，詳細策略計畫行動方式 KPI 目標值已詳述於第四章，經 2026 年上半年實際執行後，於本節進一步歸結下述重要結論：

一、導入大數據分析，提升服務量能

臺北市以「安全」、「運動」以及「未來之都」為願景引領市政前行，而公共圖書館站在第一線服務民眾，除定期更換軟硬體設備，提升網站友善性及安全性之外，亦積極導入大數據分析流通數據，並以視覺化圖表呈現，成為實現未來之都的閱讀推手，共同為市政目標而努力。

二、圖書館服務拓展至外部機關，強化合作關係

公共圖書館不再只是提供閱讀的處所，同時是促進社會連結及鼓勵公民參與的第三空間。對外，積極尋求合作機會，如社教機構、醫療照護單位或企業，跨出服務的舒適圈，主動走進民眾的日常生活，亦同時翻轉民眾心中的印象，以品牌概念打造全市閱讀氛圍。

三、增強在地文化認同，促進多元交流

公共圖書館扮演文化融合的重要推手，建置本土語言館藏，舉辦母語推廣活動，並徵集文史資料，提升民眾在地文化的認同感。此外，服務新住民讀者，滿足學習需求外，提供文化交流之藝文資源，打造一個既在地又國際化的學習環境。

四、強化館員專業知能，打造優秀服務團隊

服務日新月異，館員專業能力亦須時時增強，除鼓勵創新勇於提案，精進工作流程，辦理工作坊交流經驗。此外，確實落實品質管理系統，並迎合社會觀念演變，將性別平等、多元文化及母語推廣等納入內部稽核指標，做從中學，打造終身學習的工作環境。

第二節 建議

根據北市圖策略計畫制訂過程提供建議如下：

由於策略計畫制訂過程中需要進行環境掃描，首先了解服務據點周邊環境，包括人口、社會、科技等，掌握與社區合作的契機。接著了解圖書資訊專業、出版與閱讀等發展趨勢，乘著時代脈動，推出適切、符合時代需求的資源與服務。若社會發生重大變故如 2020 年全球性疫情，計畫應適時調整並做出修正。

第三節 進一步研究之建議

本研究旨在制訂北市圖 2026-2030 年策略計畫，訂定策略方向的行動方案以及每年 KPI 數值，以數據掌握策略計畫執行情形。建議可在計畫執行到中期後，如同多倫多公共圖書館策略計畫衡量方式，加入成果導向衡量（Outcome Measurement），了解策略計畫項目對讀者的影響。

參考文獻

Bibliothèque municipale de Lyon. （2021）. Projet d’établissement 2021–2026. Lyon, France: Bibliothèque municipale de Lyon.

Boston Public Library. (2025). Boston Public Library strategic plan 2025-2030. Boston Public Library.

Department of Rural and Community Development, City and County Management Association, & Local Government Management Agency. (2023). *National public library strategy 2023–2027: The library is the place—Information, recreation, inspiration.* Government of Ireland. https://www.gov.ie/en/publication/

LA County Library. (n.d.). Strategic plan 2024–2028: Where community happens. Retrieved October 14, 2025, from https://lacountylibrary.org/strategic-plan/

Public Libraries of New Zealand. (2020). *Public libraries of New Zealand: Strategic framework 2020–2025.* Public Libraries of New Zealand. https://publiclibraries.org.nz/

Vancouver Public Library. (2020). *Vancouver Public Library strategic plan 2020-2025* [Strategic plan addendum]. Vancouver Public Library. https://www.vpl.ca/sites/default/files/StratPlan2020-2025-Addendum.pdf

Readmoo（2024）。*2024 年度報告*。取自 https://readmoo.com/annual-report/2024?srsltid=AfmBOorTebdoULGqyduR_n3_2JLqEcfLUOrFD2_0NuVlKXBkDnC3dNq1

San Francisco Public Library. (2024). Vision 2030: San Francisco Public Library strategic plan: 2024-2030. San Francisco Public Library.

The Seattle Public Library. (n.d.). The Seattle Public Library Strategic Plan 2024–2033. Seattle Public Library.

Toronto Public Library. （2025）. *Toronto Public Library strategic plan 2025–2029*. Toronto Public Library. https://www.torontopubliclibrary.ca/

文策院（2024）。*出版季報：2024 第三季*（Word／PDF 檔案）。取自 https://taicca.tw/content/book_download_file?id=56

文策院（2024）。*臺灣出版市場動態 — 第四季暨年度報告*（PDF 檔案）。取自 https://taicca.tw/content/book_download_file?id=66

林建煌（2020）。*策略管理*（第七版）。智勝文化。

朱鎮明.（2021）. *策略規劃與問題解決*. 五南圖書出版股份有限公司.

許如欽.（2017）. *做好策略規劃之 SWOT 定量化分析手法*. 成功大學出版中心.

香港公共圖書館.（2020）. 香港公共圖書館策略計劃 2020－2025. 香港公共圖書館。

數位發展部（2024）。113 年數位近用主調查報告及摘要。數位發展部。https://moda.gov.tw/digital-affairs/digital-service/dv-survey/14516

臺北市政府主計處（2004－2024）。臺北市民眾使用網際網路情形調查時間數列統計資料。臺北市政府主計處。檢自臺北市資料大平臺：https://data.taipei/dataset/detail?id=6a8e4394-81cb-41ea-b5f8-a185cd090f48

博客來 （2023 年 12 月）. *〖2023 博客來年度百大〗全民閱讀報告*. 取自 https://www.books.com.tw/activity/2023/12/report/?srsltid=AfmBOoq_rBbftKPMov4Y-FX0RuPAZjVur_cA2wCRkrSV1hkPGR8fnZFi

博客來（2024 年 11 月）。*2024 電子書年度百大｜閱讀次元進化論*。取自 https://www.books.com.tw/activity/2024/11/ebooktop100/

臺北市政府研究發展考核委員會.（2024, 9 月 26 日）. *以安全、運動、未來之都，打造臺北城市新藍圖：臺北市獲《遠見》「2024 縣市總體暨永續競爭力調查」蟬聯總榜冠軍*. 臺北市政府研究發展考核委員會. https://rdec.gov.taipei/News_Content.aspx?n=5C5795B8E5561902&sms=72544237BBE4C5F6&s=8145C7A145CF7E82

國家發展委員會（2019）。108 年個人家戶數位機會調查報告。檢自：https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL2NrZmlsZS85MzczMTljNi05NzAxLTRjZDUtOTZlOC0yNmE3OTIyNGRmMzEucGRm&n=MTA45bm05YCL5Lq65a625oi25pW45L2N5qmf5pyD6Kq%2f5p%2bl5aCx5ZGKKOWFrOWRiueJiDAzMTIpLnBkZg%3d%3d&icon=.pdf

國家圖書館（2025）。113 年臺灣國際標準書號申請分析報告。檢自：https://isbn.ncl.edu.tw/NEW_ISBNNet/main_ProcessLevel3.php?Ptarget=253

國家圖書館（2025）。113 臺灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告。檢自：https://www.ncl.edu.tw/periodical_305_1202.html

曾淑賢（2006）。公共圖書館的策略規劃與策略品質管理。檢自：https://www-ws.gov.taipei/001/Upload/public/Attachment/03301148288.pdf

附錄：臺北市立圖書館 2026-2030 策略計畫

制定緣起

為因應時代變遷及精進服務品質，2004年起本館針對未來發展與經營方向制訂「臺北市立圖書館2005-2010策略計畫」，後於2010年、2015年及2020年再次檢視並制訂「臺北市立圖書館2011-2015策略計畫」、「臺北市立圖書館2016-2020策略計畫」及「臺北市立圖書館2021-2025策略計畫」。

2025年本館針對「臺北市立圖書館2021-2025策略計畫」執行情形進行系統性評估與檢討，同時分析本館現況、臺北市環境與圖書資訊專業發展環境，以及參考IFLA全球願景報告與各國公共圖書館策略計畫文件，並成立任務小組，經由多次研議討論，制訂「臺北市立圖書館2026-2030策略計畫」，作為本館中程發展方向及目標。

規劃程序
成立任務小組
由館長、副館長、秘書、總館主管、分館主任組成
圖書館相關環境分析
本館現況
館藏資源、服務與活動等統計數據
臺北市環境
人口組成、數位城市發展
各國文獻
美國、加拿大、紐西蘭、愛爾蘭等國
進行SWOT分析
策略計畫初稿
制定
每年滾動調整
行動方案KPI
每半年檢視
策略計畫執行情形

4

願景

打造臺北閱讀之都

任務

堅持知識共享、智慧創新、多元永續、社區連結等四大核心價值，藉助市民參與，建構隨時、隨處可得的智慧化圖書資訊服務；徵集豐富、多元館藏資源；提供便利、友善、舒適圖書館環境；鼓勵終身學習風潮，打造臺北市為閱讀之都。

5

策略方向

1 學習與素養

策略目標1-1 推廣全民閱讀

行動方案 1 辦理主題書展或閱讀推廣活動

2026 KPI

每館辦理主題書展或閱讀推廣活動，全年度全館150場以上。

行動方案 2 結合閱讀存摺辦理全齡化借閱推廣活動

2026 KPI

1.辦理全館性閱讀存摺活動3場以上，並異業結盟至少2家廠商。

2.每館結合閱讀存摺系統上下半年各辦理1場以上館藏借閱活動。

閱讀存摺海報

閱讀存摺活動

2025 亮點回顧

自2月17日起館藏查詢系統新增「閱讀存摺點數折抵借閱逾期停權功能」，閱讀存摺點數10點可折抵借閱逾期停權日數1日。

策略方向

2 多元與包容

策略目標2-1 支持多元價值

行動方案1 辦理本土語言推廣活動，增進社會認同

2026 KPI
1.辦理母語推廣之講座、研習活動30場以上。
2.辦理世界母語日主題活動。

行動方案2 規劃新住民推廣活動，促進文化交流

2026 KPI
1.辦理新住民學習需求及多元文化推廣之講座、研習活動50場以上。
2.提供多元文化館藏外展6場以上。

行動方案3 關注社會議題，提升多元包容

2026 KPI
1.辦理性別平等推廣活動50場以上。
2.辦理永續發展目標活動30場以上。

本土語言推廣活動

多元文化中心圖書借閱服務

2025 亮點回顧

與臺北印度愛樂中心、印度台北協會合作辦理講座與研討會。

策略方向

3 創新與體驗

策略目標3-1 落實人性設計

行動方案 1 採用通用設計，營造分齡友善空間

2026 KPI

新修建館舍採用通用設計，並提供分齡分區空間。

行動方案 2 提供安全舒適的閱覽環境

2026 KPI

1.依法規辦理建物公安、消安檢查及合格申報。

2.定期辦理空氣品質及照度檢測。

行動方案 3 打造減碳淨零環境，實踐永續發展

2026 KPI

1.汰換老舊冷氣、冰水主機為環保變頻或能效一級冷氣10臺以上。

2.巡迴車運送圖書箱數較實施浮動機制前減少5萬箱以上。

2025 亮點回顧

新總館追加預算於市議會大會審議通過

13

策略方向

4 專業與成長

策略目標4-1 培育專業人才

行動方案 1 辦理館員教育訓練，提升專業能力及服務品質

2026 KPI

1.辦理館員新知增能專業課程達10場以上，其中有關AI課程1場以上。

2.至少2名資通安全專責人員各接受12小時之資通安全專業課程訓練或資通安全職能訓練。

行動方案 2 合作辦理教育訓練，共享培訓資源

2026 KPI

1.轉知他單位圖書館課程訊息5門課程以上。

2.至外單位參訓同仁10人次以上。

行動方案 3 鼓勵同仁進修或考取專業證照

2026 KPI

1.至少2位同仁取得採購證照。

2.至少1位同仁參加資訊組織分析認證考試。

3.辦理1場同仁進修學位論文或國家考試分享。

館員發展日因公出國分享

2025 亮點回顧

於館員發展日辦理因公出國心得分享以及進修學位論文分享各1場。

17

策略方向

5 數位智慧轉型

策略目標5-1 導入智慧科技

行動方案 1 導入多元支付，提升使用體驗

2026 KPI
完成導入信用卡及智慧支付系統，並辦理相關教育訓練

行動方案 2 升級資訊軟硬體設備，提高服務品質

2026 KPI
汰換更新系統主機至少1臺。

行動方案 3 導入單一簽入機制，提升網站友善

2026 KPI
建置單一簽入平臺

行動方案 4 運用智慧科技，推動新型態圖書館服務模式

2026 KPI
1逾期違約金開放線上繳納5館以上。
2持續試行夜間智慧圖書館機制。

夜間智慧圖書館啟用後現況

2025 亮點回顧
9月5日起部分服務據點實施夜間智慧圖書館。

20

策略方向

6 社區連結與夥伴合作

策略目標6-1 深化社區連結

行動方案 1 積極參與社區活動，營造良好夥伴關係

2026 KPI

每年與社區鄰里合作辦理各類型推廣活動5場以上。

行動方案 2 舉辦與社區特色相關之推廣活動，邀請社區成員共同參與

2026 KPI

每年辦理各類型館藏特色或與社區結合活動20場以上。

行動方案 3 行銷推廣地方文獻，傳承世代記憶，促進社區意識

2026 KPI

1.成立臺北學工作坊定義收藏範疇。

2.辦理老照片徵集及推廣活動。

樂齡桌遊活動

2025 亮點回顧

針對樂齡讀者，規劃辦理課程、講座、自主學習以及「AI驅動的個人化醫療方案：現狀與未來」、「樂齡手機AI入門」、「手機AI趣味應用」等活動，強化社區連結。

策略方向

7 特色館藏與地方文化

策略目標7-1 充實特色館藏

行動方案 1 充實各館特色館藏，強化館藏多元性

2026 KPI
每年新增館藏特色圖書7,500冊以上。

行動方案 2 檢視館藏深度，提升服務效能

2026 KPI
每年檢視館藏發展綱要。

中崙分館館藏特色—漫畫

2025 亮點回顧

於111年啟動館藏特色主題深度檢視計畫，更新各館主題蒐藏範圍及蒐藏深度，至今已完成31館，並持續進行中。

策略方向

8 行政與管理

策略目標8-1 充實營運經費

行動方案 1 提供充足穩定的經費，確保館藏、空間與活動持續發展

2026 KPI

每年預算增加5%。

行動方案 2 爭取上級或中央機關補助經費

2026 KPI

每年爭取中央或地方補助款800萬元以上。

爭取經費，設備升級

爭取嬰幼兒閱讀推廣經費

2025 亮點回顧

爭取教育部－多元閱讀推廣計畫共計新臺幣399萬4,750元。