

與臺北市立圖書館一起成長的館員歲月

My Years as a Librarian Grown with Taipei Public Library

洪世昌

Horng, Shih-chang

臺北市教師研習中心主任

Director, Taipei City Teachers' In-service Education Center

【摘要】

筆者於臺北市立圖書館服務前後合計 19 年餘，其中 11 年多擔任館長職務。館長任期間，以打造圖書館及資源利用的便利暨友善環境為主要目標，具體作法包括擴展服務據點，全面導入資訊科技，規劃便利及創新的讀者服務，提供新的電子書借閱模式，以及規劃和爭取新總館興建計畫與預算。本文最後建議與期許臺北市立圖書館未來實施浮動館藏機制，試辦夜間智慧圖書館服務模式，持續精進專業知能與軟硬體環境，放眼國際維持與提升競爭力，新總館興建計畫落實學習、會議、體驗、表演、創新等空間綜合體之新世代圖書館理念。

【Abstract】

With over 19-year service in the Taipei Public Library, the author has been in the director position for more than 11 years. Amidst the director tenure, the author has exerted to build a convenient as well as friendly surroundings for the library and for the utilization of resources as the main goal. Specific measures are extending service points, introducing comprehensive information technologies, planning convenient, innovative public services, offering new loaning models for e-books, and planning and striving for the budget on new central library construction project. Advices and expectations on the future plan of the Taipei Public Library are the implementation of floating holdings system, the trial model for the nighttime smart library services, the constant improvement of professionalism as well as the software and hardware environment, the maintenance and upgrading of competitiveness with an eye to the world, and finally the new-generation library concept accomplished through the construction project of the new central library as a diverse complex for learning, meetings, experiences, performances, and innovation.

關鍵字：臺北市立圖書館、圖書館管理

Keywords: Taipei Public Library, Library Management

與北市圖的 19 年緣分

1992 年全國公務人員高考二級圖書博物管理科及格後，1993 年 7 月我分發進到了臺北市立圖書館，並被分配到總館推廣組擔任組員工作，主要的業務職掌包括撰寫全館的活動新聞稿以及舉辦好書交換等一些推廣活動。1995 年被指派到三民分館擔任分館主任，但是擔任三民分館主任的時間不長就因為服兵役的關係留職停薪。1997 年 8 月退伍的時候又調回總館擔任諮詢服務組組長，同年年底調任秘書職務，持續到 2001 年 1 月 30 日。從 1993 年 7 月到 2001 年 1 月是我和北市圖的第一段緣分，這 7 年半多的時間內，在公共圖書館的基層工作上我接觸了推廣服務、分館經營以及參考諮詢，最後是擔任圖書館的幕僚長工作，期間自謝金菊館長、劉偉鵬副館長、羅憲宏秘書以及 1998 年接任的曾淑賢館長諸多長官身上學習良多，奠定在圖書館工作好的開始。

2001 年 1 月 31 日我離開北市圖前往母校國立臺灣師範大學圖書館工作，暫時離開公共圖書館的領域一直到 2009 年。感謝曾淑賢前館長以及當時臺北市郝龍斌市長、教育局吳清山局長的推薦與拔擢，我回到了北市圖擔任館長職務，當時還不到 42 歲。時間過得飛快，一做就是 11 年多，至 2021 年 2 月 1 日始卸下館長的職位。從 2009 年 10 月到 2021 年的 1 月是我和北市圖的第二段緣分，所以前後兩段緣分加起來，在北市圖的經歷 19 年有餘。

2009 年 10 月接任館長職務的時候，一方面覺得非常榮幸，另一方面更是感受到責任重大，因為北市圖有著非常優良的傳統，在歷任館長的接續努力之下也展現出非常好的服務成績。尤其在前任館長曾淑賢的帶領下，北市圖導入 ISO 品質管理制度，同時開始引進資訊科技設備協助圖書館的營運，成為全國公共圖書館服務的領頭羊。做為後繼者的我，更深深體認到不可以辜負長官的期待，開始臨深履薄地營運當時全國最具規模的公共圖書館系統，記得剛接任的第一年我的體重掉了將近 5 公斤。

打造圖書館及資源利用的便利暨友善環境

總結 11 年 4 個月的館長任期，我給自己設定的最大使命是在前人的基礎上，持續打造、優化圖書館及資源利用的便利暨友善環境。在具體的表現上，可以歸納成以下五大方面來說明：

一、擴展服務據點，提高民眾利用圖書館的方便性

在 11 年多的任內啓用或是增加了分館（舊莊分館、李科永紀念圖書館、西中分館、新龍華民眾閱覽室、新南港分館、親子美育數位圖書館）、智慧圖書館（太陽圖書館、東區地下街、松山機場、古亭、百齡、福德、社子島）、FastBook 全自動借書站（總館、臺北車站、青發處、松山車站、市政府、內湖三軍總醫院、南港車站、捷運信義安和站、捷運小巨蛋站、捷運行天宮站）、借還書工作站（北原、公訓處、南機場、陽明大學、關渡宮）等共計 28 個服務據點，讓北市圖成爲一個包括總館、44 個分館、12 個民眾閱覽室、7 座智慧圖書館、9 座 FastBook 全自動借書站及 5 處借還書工作站的龐大公共圖書館系統，圖書館分布的密度以及每個市民擁有的人均圖書館資源，在全國各市縣之中高居第一，且大幅領先。

二、全面導入資訊科技，提升服務品質與效率

包括各分館普及設置自助借還書系統以及推動 RFID 智慧型館藏管理系統計畫。在自助借還書系統方面，每一個分館至少設置一臺自助借書機，讓民眾自行操作借還書手續，並且每個月監控自助借書的使用率。在我離任之前，全館的平均自助借書率已經超過 50%，有些分館甚至達到 70%、80% 的自助借書率，大幅且有效地降低服務臺館員的工作量。在 RFID 智慧型館藏管理系統方面，提出一個 5 年期的計畫，逐步將各分館的館藏管理方式由傳統的磁條進化爲 RFID 晶片，不僅讓圖書借還的流程更快速方便，同時也爲日後推動浮動館藏機制建立先備

必要的基礎。

三、規劃便利及創新的讀者服務

(一)網路辦證服務

要借閱圖書館的圖書資料、利用電子資源或登記使用館內的電腦設備，都必須要以借閱證做為合格註冊讀者辨識的依據，早期要辦理借閱證，讀者必須親自到圖書館填寫紙本的借閱證申請表，並驗證身分資料之後才發給紙卡、塑膠卡借閱證或是選擇將借閱證燒錄到自備的悠遊卡裡。為讓辦理借閱證的手續更為方便，北市圖提供網路辦證服務，讀者填寫線上表單經過館方審核，幾分鐘之後讀者證號即可生效，立刻就可以利用北市圖提供的各種電子書、電子雜誌、料庫等資源，等到讀者哪天有空到圖書館的時候，再申請核發實體的借閱證或結合悠遊卡。這種網路辦證服務方便臺北市以外的民眾也可以申請成為北市圖的使用者，將北市圖的電子資源服務拓展到其他縣市。

(二)推動全面設置 24 小時還書箱

北市圖的開放時間為星期二到星期六的上午 8 點半到晚上 9 點，以及星期日與星期一的上午 9 點到下午 5 點。剛開始只有少部分的分館設置還書箱，而且還書箱是設置在進入館舍門禁系統後的範圍內，不僅使用的地點不方便，開放使用的時間也與開館時間無異，完全不符合民眾的需求，失去設置還書箱的本意。因此我不斷與各個分館主任還有同仁溝通，必須要站在讀者的角度思考這個問題，不管是自動化的即時還書箱，還是傳統的非即時還書箱，都應該設置在館外以及 24 小時開放使用，才能夠發揮最大的效益以及滿足讀者夜間還書的需要。

(三)加速通閱圖書的傳遞

在通閱圖書運送以支援跨館借還書方面，北市圖很早就創全國公共圖書館之先，提供各個分館之間的跨館借還書服務，但是一開始的

通閱圖書運送每週只有一次，讀者等待預約書送達的時間至少要 10 天以上。我上任之後逐步增加每週運送圖書的頻率，從每週兩次到最後每週的週一到週五均運送圖書，讓民眾等待預約書的時間從 10 天大幅縮短為 3 到 4 天之間，這樣的調整得到民眾非常好的回饋，也是每年的讀者服務滿意度調查中，使用者最滿意的圖書館服務項目之一。

(四)自助取預約書服務

讀者線上預約的圖書如果送達指定的分館之後，以往是放置在服務臺後方的書架上，讀者接獲通知到館拿取預約書時再由館員至書架取下由館員完成借書的手續。由於北市圖的預約書量極大，為了進一步減輕服務臺館員工作的負擔，開始推動預約書自取的服務，將讀者預約的圖書資料按照流水編號依序放置在服務臺附近的開放書架上，讀者在查詢取書編號之後自行在架上取書，並就近利用自助借書機完成預約書自取以及自助借閱。經過幾年下來陸續的推動與宣導，慢慢化解讀者的疑慮，臺北市的絕大多數讀者已習慣預約書自取，在我卸任時已經有八、九成的分館都設置預約書自取區，讀者借閱預約書完全無需假由服務臺的館員之手。館員工作負擔減少，讀者保有借閱書籍隱私，一舉兩得。

(五)開發“iRead 愛閱讀”臺北市立圖書館 APP

“iRead 愛閱讀”APP 讓一些讀者常用的圖書館服務也可以在智慧型手機上面操作，包括圖書資料的查詢、預約以及手機可以產生行動借閱證取代卡片式的借閱證。在這個 APP 裡面讀者可以隨時查看自己的預約書是不是已經到達指定的取書館，帶著手機出示行動借閱證條碼就可以輕鬆掃碼完成圖書的借閱，並進一步規劃手機可以直接作為借書設備，掃描書上的登錄號條碼即可自行在書架區完成借書手續，不需使用館方提供的自助借書設備或到櫃臺由館員協助辦理借書，手

機即是借書機已在部分分館開始試行。

(六)提供 LINE 通知服務

有鑑於國人使用 LINE 通訊軟體的普遍性，特別與研考會、資訊局合作，在臺北市政府整體的 LINE 通知服務下，增加北市圖專屬的圖書通知服務，以更直接主動的方式通知讀者預約書以及圖書借閱的相關資訊。

(七)超商借還書服務

北市圖與國內三大連鎖超商體系合作推出超商借還書服務，在還書方面民眾可以在全家便利超商、萊爾富超商歸還自北市圖借出的圖書及視聽資料；在借書方面則可以自行指定在 7-11 便利超商、全家便利超商和萊爾富超商作為預約書的取書地點。超商借還書服務是基於使用者付費的精神，有需求的民眾只要支付 45 和 50 元的運費即可享受近便的借還書服務，而且這項服務涵蓋全臺灣本島的三大便利超商門市將近 9 千家，等於是將北市圖的服務擴大到全國各地。北市圖曾經以這一項超商借還書服務為主題，參加 IFLA 國際圖書館協會聯盟的年會海報展，將這項創新的服務項目宣傳至其他國家城市圖書館的同行。

(八)開發閱讀存摺系統

為了鼓勵市民多利用圖書館以及多借閱圖書，北市圖開發了“點閱成金”閱讀存摺系統，讀者每借閱一本書或者是參加圖書館舉辦的特定活動，就給予一定的存摺點數，累積足夠點數之後可以直接在系統上兌換館方所上架的物品，包括圖書、禮券、文具用品、生活小物、日常用品等，民眾可各取所需。

四、提供新的電子書借閱模式

傳統的電子書採購與紙本書類似，必須要採購若干複本數的授權，當所有的授權複本數都被讀者借閱，其他想要借閱電子書的讀者就必須等待。北市圖引進新的電子書供閱模式，不限制每一本電子書的同時使用人數上限，改以按次計費的方式，在“EBOOK TAIPEI 臺北好讀電子書”平臺上取得授權的電子書都可以有不限同時借閱人數的使用，此平臺上超過 5 萬本以上的電子書任君選擇，每個月再由圖書館跟合作的廠商結算總借閱的次數，支付合理的費用。這種按次計費的電子書服務模式大幅提高電子書閱讀的便利性，尤其在近兩三年來的疫情期間特別受到市民的青睞，借閱量暴增，而且只要擁有北市圖有效借閱證的人，不管是不是臺北市民都可以遠距借閱電子書，造福全國的民眾。

五、規劃及爭取新總館的興建計畫及預算

北市圖現有的總館開始興建於 1985 至 1986 年間，1990 年啓用至今已達 30 餘年的時間。從曾淑賢前館長便開始著手規劃新的首都大都會圖書館，我接手之後也積極推動新總館的興建計畫。從郝龍斌市長到柯文哲市長時期多次向府級長官簡報以及進行選址評估，最後終於在 2019 年的時候得到市府的支持認可，通過「臺北市音樂與圖書中心」計畫，在 AIT 美國在台協會信義路三段的舊址，規劃興建北市圖的新總館和文化局所屬的臺北音樂廳，總樓地板面積超過 8 萬平方公尺，其中北市圖的新總館大約 4 萬平方公尺。音樂與圖書中心計畫的總預算達新幣 70 多億元，2022 年的時候已經公開徵選出設計建築師，預計在 2027 年可以完工，經過幾任館長多年的持續努力爭取，北市圖的新總館終於看到了曙光。

志工與北市圖

志工是公共圖書館營運上非常珍貴、不可或缺的人力資源，北市圖的全部員工將近 400 人，但是志工夥伴就有 1,600 人以上，在讀者服務方面扮演著舉足輕重的角色。第一種類型的志工是圖書志工，他們在各個分館協助館員尋找預約書、圖書上架整架、修補圖書，甚至幫忙維護圖書館的環境，這類型的志工有年輕的學子，更多是退休的高齡長輩，默默在各分館的工作崗位上盡心盡力付出，每年年底的時候北市圖都會舉辦志工聯誼大會並頒發不同服務時數的獎項，每次的聯誼大會我一定親自出席，而且第一件事就是偕同所有的單位主管對所有的志工深深一鞠躬，感謝他們一年來的辛勞協助。第二種類型的志工是說故事志工，分為林老師說故事團隊以及英語志工團隊，他們是在周末期間到各個分館為小朋友說故事，讓小讀者們從小培養對兒童讀物閱讀的喜好與習慣。說故事志工團隊的年度幹部會議或團隊增能研習活動，我也都是盡可能出席，聆聽他們服務的心聲與需求、與他們同樂，尤其是林老師志工團隊所屬兒童劇團每兩年一次的巡迴公演更是不會錯過。第三種類型的志工是啓明分館專屬的志工團隊，包括錄製有聲書的錄音志工、協助點字書製作的校對志工、提供電話朗讀報紙服務的讀報志工，為啓明分館的視覺障礙讀者提供支持性的服務。北市圖的志工伙伴服務績效卓著，每年均有志工榮獲個人志願服務金鑽獎的肯定，兩個故事志工團隊以及啓明分館志工團隊，也都曾經獲頒志工團體金鑽獎的殊榮。

樂齡學習愛上北市圖

在教育部推動高齡終身教育的政策引導下，臺北市政府教育局在臺北市 12 個行政區都設立一個樂齡學習中心，其中有 6 個中心是設置在北市圖的服務據點，包括總館的樂齡學習示範中心、三民分館的松山區樂齡學習中心、東湖分館的內湖區樂齡學習中心、葫蘆堵分館的士林區樂齡學習中心、大同分館的大

同區樂齡學習中心、景新分館的文山區樂齡學習中心。樂齡學習中心的任務是為 55 歲以上的中高齡銀髮族開辦多樣化的免費終身學習課程，包括運動健身類、藝文類、語言學習類、文化技藝研習類等琳瑯滿目。每年年底的樂齡暨終身學習成果發表會，學員們大展身手與才藝，不論是動態的活力體操、有氧運動、排舞、臺語古詩吟唱、英語歌唱、竹板快書、戲劇表演，還是靜態的繪畫書法、手作工藝作品的展出，學習的用心以及熱情活力絲毫不輸給年輕人。11 年來的樂齡成果發表會我從來沒有缺席過，陪伴他們愈活心態愈年輕，生活愈精彩。記得總館樂齡學習示範中心的樂齡玩劇團課程曾經由學員排練戲劇，自製服裝道具，到老人安養院去表演，以老服老—高齡者服務高齡者。

最佳圖書館員在北市圖

北市圖的館員有將近 400 位，配置在總館以及全市的各個分館，所有館員能夠齊聚一堂的機會有兩個時間，一個是秋天時節的館員發展日，另外一個則是農曆過年前的年終工作檢討會。館員發展日主要提供一個進行繼續教育的管道，由出國參訪或是參加國內研習的同仁，將學習所得回來跟全體館員分享，另外也會辦理一些紓解工作壓力、促進身心健康的相關課程。而年終工作檢討會則是回顧過去一年各單位營運及業務執行的點點滴滴，同時頒發當年度榮獲模範館員、電話禮貌測試績優單位、優秀支援職工等獎項，另外每年的“非常光碟”更是同仁們非常期待的項目，以總館及東南西北四區分館為單位，自編自導拍攝影片呈現過去 1 年工作上的酸甜苦辣，同仁的創意橋段經常讓大家拍案叫絕、捧腹大笑。年終工作檢討會上除了與同仁相互勉勵之外，記得我也曾經多次在會上跳舞唱歌博君一笑，娛樂館員。此外，農曆過年的年假期間，北市圖援例是在年初四就開館服務，為了慰勞年假期間值班同仁的辛勞，每年的年初四、初五我都會自己開車到部分分館去給出勤同仁分送紅包，慰勉兼拜年。

榮耀歸屬全體館員

北市圖多年以來投入的購書經費每年平均都在新臺幣 8 千萬到 9 千萬元之間，如果加上期刊、報紙以及電子資源的經費，甚至達到 1 億元以上。每位臺北市民享有的人均購書經費長期都高居全國第一，因此北市圖在各市縣圖書館中擁有最豐富的圖書資源，光是紙本圖書就超過 800 多萬冊。另外，北市圖的工作人員絕大多數都是擁有圖書資訊學相關教育背景或是通過各層級國家考試圖書資訊相關類科及格的專業人員，所以北市圖也擁有全國最專業的館員團隊。最豐富的圖書資源加上最專業的館員團隊，服務高素質的臺北市讀者，展現出來的成績也一直被外界所肯定，曾淑賢前館長任內曾經獲得第一屆政府服務品質獎，我任內的 2016 年也再度獲得第八屆政府服務品質獎的肯定，政府服務品質獎號稱全國公務機關服務的奧斯卡獎，得獎不易，歸功全體館員的同心努力。

對北市圖未來發展的建議與期許

一、具體的營運措施方面

在館務營運的精進方面，經過多年持續的資訊科技導入以及全面 RFID 館藏管理系統的完備，北市圖已經有條件可以實施全館的浮動館藏機制，減少圖書在各分館之間的運輸，大幅減少圖書物流的成本。此外，可以選擇部分分館試行夜間智慧圖書館服務模式，晚上的開館期間僅維持最低的安全維護必要人力，借還書等讀者服務部分則全部以自動化、科技化的設備來取代，並由總館設立統一的線上或電話即時諮詢服務，解答夜間智慧圖書館使用者遇到的設備操作問題。

二、專業知能與軟硬體環境精進方面

在北市圖多年的品質管理制度中，以「舒適·便利·資訊滿溢；認真·親切·讀者滿意」為品質政策，設定提供豐富多元的圖書資訊、追求讀者滿意為終極目標。品質政策最重要的執行者就是館員，北市圖雖然擁有兼具專業與服務熱忱的館員團隊，然而知識發展與資訊科

技的進步日新月異，館員仍需持續充實圖書資訊專業知能始能與時俱進，並且保溫對圖書館工作熱愛之初衷以專業的知能為基礎，輔以認真的精神、親切的態度，落實圖書館新舊五律的理念，打造優質的軟硬體以及虛實整合的圖書館環境，滿足所有讀者多元的資訊需求。

三、放眼國際維持與提升競爭力方面

近 10 年來，臺灣各市縣在圖書館建設與服務方面競爭相當激烈，尤其是六都市政府無不陸續投入大量的資源興建新的圖書館、改善原有的圖書館硬體環境以及大幅增加購書經費。北市圖過往雖然有非常好的基礎，但是面對新的競爭態勢，主事者以及全體館員應該同心協力，除了努力維持國內公共圖書館領頭羊的金字招牌之外，更須放眼世界，以國際優秀的城市圖書館為標竿學習對象，借鏡最新的圖書館發展趨勢，強化全方位的競爭力。

四、新總館興建方面

新世代的圖書館是一種結合學習、會議、體驗、表演、創新等空間的綜合體，在北歐國家一些新的城市圖書館都可以看到這種新圖書館服務模式的實踐。之前在進行北市圖新總館的初步規劃時已經將以上這些元素納入其中，欣見新總館計畫已經甄選出建築師進入實際設計的階段，希望未來與建築師的合作過程中能夠將以上的理念加以落實，打造符合本地圖書館使用文化、兼具實用性與創新性的新世代首都大都會圖書館。