

「追求卓越：新世代圖書館經營管理與績效評量」 研習班紀要

郭美玲 (技術服務股)

為增進圖書館及資訊服務機構在職人員數位時代圖書館經營管理與績效評量之專業知能，中華民國圖書館學會、師範大學圖書館及師範大學圖書資訊所特於去(99)年8月2日至6日舉辦「追求卓越：新世代圖書館經營管理與績效評量」專題研習班。課程內容包括全面品質管理理論與實務、圖書館 TQM 導入過程與經驗分享、圖書館績效評量標準與指標、平衡計分卡與圖書館績效評量、圖書館情境規劃、圖書館的投資報酬率與服務績效、學科服務與顧客關係經營、圖書館協助機構成就評量等。囿於篇幅，僅將部分課程內容摘錄於后，以饗讀者。

一、創意與熱情

研習課程中的開場專題演講，即請了對新世代趨勢相當具敏感度的朱學恆執行長講「創意與熱情」。朱執行長一再強調我們面對的是新世代的消費者，他們有新世代的思維及習性，習於使用新科技、習慣圖像思考、習於快速便捷的溝通方式，例如使用 blog, facebook, pluk, twitter 等。圖書館應瞭解新世代使用者的習性，利用新科技，提供並行銷圖書館的館藏及服務，如建立單位 facebook 等，以及提供 QR Code、Google Latitude 定位等服務，同時還要提供網路上各式免費學習資源，如 Open Yale Courses 等。但除了思考如何應用新科技便利地提供館藏資源及服務外，更積極的是要去思考如何讓學習上癮？如何設計具學習上癮特性的學習教材？新世代是圖像的時代，若能將文字做成圖像，將圖像變成故事，將可能是超越讀者期待的服務。

二、全面品質管理理論與實務

在專題演講後即進入經營管理的正式課程，首先由淡江大學資管系邱鴻祥教授講授「全面品質管理理論與實務」課程，其將「全面品質管理」的課題精華濃縮在三個小時內傾囊相授。邱教授一開始即點出「經營」及「管理」的不同，「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能向上(效率提升)，一針見血指出 SOP 的重要性。

首先，邱教授說明「品質管理」的主要課題包括組織發展、績效改善、品質改善、及表單 / 系統建置或整合等。其中「組織發展」包括人力資源、結構、會議(創意思考)、知識管理等；「績效改善」包括時間、成本、單位時間內服務人數或產出個數、資源利用率等；「品質改善」則包括客訴、良率、顧客滿意度及顧客再顧率等。

關於「組織發展」，邱教授特別以 Greiner 的組織成長模型為例，指出組織成長的五個週期：1. 領導的危機、2. 自主的危機、3. 控制的危機、4. 繁文縟節的危機、5. 某些危機，並指出以上危機可分別透過以下方式改造成長：1. 藉由創造而成長、2. 藉由制度而成長、3. 藉由授權而成長、4. 藉由協調而成長、5. 藉由合作而成長。關於「流程管制」，其介紹了 WBS (Work Breakdown Structure, 工作分解結構)、Pert Chart (網路分析)、CPM (Critic Path Map, 要徑圖) 及 Gantt Chart (甘特圖) 這四個流程管理天王。在「內部成本」部分，邱教授特別介紹交易成本理論，依據該理論，組織的目標在於將環境中從事資源交易所產生的成本，以及將管理內部交易所發生的成

本能夠降到最低；邱教授並介紹實獲值管理法 (Earned Value Management, EVM)，說明何謂規劃值 (Planned Value, PV)、實獲值 (Earned Value, EV) 及實際值 (Actual Cost, AC)，以及成本績效指標 (CPI) 及進度績效指標的計算。關於品質管理中的「管制工具」，其指出專案品質管理工具可分為四大類：1. 品質屋；2. 舊品質七工具 (Q7) — 流程圖、因果圖 / 魚骨圖、檢核表、柏拉圖、直方圖、散佈圖、管制圖；3. 新品質七工具 (N7) — 親和圖、關聯圖、樹狀圖、矩陣圖、矩陣數據分析、程序決策計劃表、箭號圖；4. 綜合新舊品質工具設計執行步驟。

短短三小時要吸收邱教授的品質管理課程內容實非易事，但第一次感受到圖書館其實是可以應用這些工具來進行品質管理。深深感覺這是相當充實的一堂課，將管理的觀念帶給每位與會同道，不論對主管或是一般館員而言，都是收獲良多的一堂課。

三、圖書館績效評量標準與指標

「績效評量」是品質管理中相當重要的課題，第三個課程即由師範大學圖資所柯皓仁教授講授「圖書館績效評量標準與指標」。何謂品質？柯教授說明「品質」是對目的之符合程度、產品或服務能始終如一地符合既定之標準，同時品質需與整體顧客滿意度連結。但要注意的是，圖書館在管理時不只要關切“使用者”這個利害關係者 (stakeholder) 的想法，同時也要注意母機構 / 贊助單位及館員、圖書館管理者這些利害關係者的想法，因為不同的利害關係者所關切的品質評量指標的面向與重要性不盡相同。

柯教授在課程中介紹品質管理模型：PDCA (Plan -> Do -> Check -> Action)。PDCA 運作方式如下：單位在定義任務與目標後，開始規劃短中期目標 (plan)，之後進行資源分配與行動方案 (do)，執行行動方案後進行目標與品質管制的檢核 (check)，確認行動方案的確可符合目標即列入持續行動 (action)，之後亦需不定期檢視短中期目標是否需做調整修正，因此 PDCA 實是循環的狀態。若將該模型應用在圖書館，績效評量即是在檢視圖書館表現 (如館藏、服務使用情形等) 是否符合圖書館任務及目標，圖書館是否有效及有效率地提供服務。圖書館可根據組織的任務及目標選擇績效指標，不見得需要全盤採用標準中的所有指標。

在幾個績效評量相關計畫中，柯教授特別介紹國內的「大專校院圖書館評鑑工作小組執行成果」及國外 IFLA 出版的“圖書館績效指標 (Measuring Quality – Performance Measurement in Libraries)”。前者乃大專校院圖書館評鑑工作小組透過研讀現有標準與文獻分析、座談會、問卷等方式，研議出適用於國內各大專校院圖書館之評鑑項目，期能提供主管機關參考，作為教育部進行各大專校院校務評鑑之依據。評鑑項目共分為以下三部分：

1. 基本統計資料：包括基本統計項目、館藏、服務與資源使用、資訊取用與空間設備、經費、人員等。
2. 共同評鑑項目：包括全體教職員工生平均獲配的館藏量、平均每人獲配館藏量年增率、平均每人獲配館藏經費、圖書館經費支出比例、平均每人獲配圖書館使用空間、平均每人獲配閱覽席次、全時館員人數佔全體教職員工生比例、圖書館專業人員佔全館工作人員比例、學生參與圖書館利用教育人次佔全體學生人數比例、圖書館公用電腦數佔全體教職員工生比例、全體教職員工生平均借閱冊次、館際互借中借出與貸入比例等。
3. 個別評鑑項目：包括圖書館願景與目標、組織與人員、經費、圖書資訊資源、建築與設施、服務、經營管理、取用、溝通與合作。

IFLA 出版的“圖書館績效指標 (Measuring Quality – Performance Measurement in

Libraries)” (2nd ed.)定出 40 個績效指標，每個指標說明其背景、定義、目標、計算方式、解釋、範例與延伸閱讀，並根據平衡計分卡的概念將這些指標依以下四面向分類：

1. 「資源、基礎建設」面向：包括人均使用區域、人均席位、開放時間、人均資訊提供的花費、需求書目之可得性、被拒連線次數比例、館際合作外來申請件與對外申請件的比例、立即可得性、人均館員數、首頁直接存取率等指標。
2. 「使用」面向：包括市場穿透性、使用者滿意度、人均圖書館拜訪次數、席位佔有率、內容單元人均下載次數、館藏使用、未被使用的館藏比例、人均借閱冊數、外部使用者借閱比例、人均訓練課程參與次數、人均參考問題、人均活動參與次數等指標。
3. 「效率」面向：包括每位使用者花費、每次拜訪花費、每次使用花費、採訪花費與館員花費之比例、每份文件處理花費、每次下載花費、採訪速度、媒體處理速度、媒體處理時館員生產力、外借速度、館際合作速度、參考滿足率、上架正確性等指標。
4. 「潛在機會與發展」面向：包括電子化館藏採訪支出比例、提供與發展電子化服務的館員比例、每位館員參與訓練課程的平均次數、由特別補助或自給收入的資金比例、母機構分配給圖書館的資金比例等指標。

柯教授最後指出，圖書館雖非營利組織，但透過績效指標的實施，可了解圖書館館藏、服務的優缺點，以做為改善的參考。

本館配合母機構臺大醫院實施平衡計分卡已行之有年，但面向主要依據院方所制定，日後或可參考前述國內評鑑項目建議或是國外圖書館評量指標，訂定本館之評量指標。

四、圖書館平衡計分卡應用

臺北大學王怡心館長乃該校會計系教授，特別介紹如何應用「平衡計分卡」於該館之績效評量。實施「平衡計分卡」首先要提出“願景”做為努力的目標，然後分數個構面（一般而言為四個構面，分別為財務構面、顧客構面、企業內部流程構面、學習與成長構面）來設計「平衡計分卡」各項指標及各指標比重。以下為該館所列出各構面關鍵績效指標：

1. 財務構面：包括圖書資源年度預算成長率、圖書資源專案預算成長率、每一讀者分配到的經費成長率等指標。
2. 顧客構面：包括圖書資源使用次數（如到館人次增加率、圖書館資訊網路系統使用人次增加率、圖書館網頁瀏覽次數增加率、閱覽座位利用增加率、可流通館藏利用增加率、借閱流通統計增加率）、圖書館館際合作服務次數（如國內借出貸入文獻複印借出貸入）等指標。
3. 內部流程構面：包括年度館藏資源增加率、年度訂購量增加率、年度書目記錄量增加率等指標。
4. 學習與成長構面：包括參加圖書資訊利用課程人數增加率、推廣活動次數增加率、推廣活動時數增加率、館員進修年度時數達成率等指標。

各指標得分計算方式為：〔該指標相對前一年度之成長率（衰退率） $\times 100 + 60$ （及格分數）〕 \times 指標比重 = 該指標得分，將各指標分數加總即為績效評量指標總分。

不過王教授特別提醒，在評估電子資源的價值時，要考慮到許多變數，才能真正衡量其價值，不能僅計算平均每次使用的費用（訂費 / 使用次數），例如要考量：1. 是否提供全文，或可連結至電子期刊或館藏；2. 取閱權或是擁有權；3. 教師計畫案需求；4. 學科背景需求。關於資料庫的

使用效益，其指出購買合適的資料庫可提供完整資料、節省蒐尋資料時間，而因參考資料庫文獻進行學術研究衍生的產值、及避免錯誤投資而造成損失等，其衍生的效益是無法評量的。

五、網路計量與學術成就影響

世界大學排名一直是國內各大學所關切的話題，除了英國泰晤士報世界大學排名及上海交大世界大學排名外，近年也出現了「世界大學網路排名」(Webometrics Rankings of World Universities)。該排名是由西班牙「國家研究委員會網路計量研究中心」自 2004 年起推出，目的希望能提升各大學的學術知識與資料在網路上公開出版的程度，以經濟、快速的知識擴散方式，提升影響力，每年 1 月及 7 月均更新排名。

曾元顯教授在「圖書館協助機構成就評量－網路計量與學術成就影響」課程中特別說明世界大學網路排名的指標、比重及其計量方式如下：

1. **Size** (網頁規模, 20%) : 統計各大搜尋引擎如 Google, Yahoo 等記錄的各大學網頁數量。
2. **Visibility** (能見度, 50%) : 統計搜尋引擎記錄的各大學網頁被聯結數。
3. **Rich Files** (教學檔案, 15%) : 統計搜尋引擎記錄各大學網頁的多種類型檔案數量，包括 Adobe Acrobat (pdf), Adobe PostScript (ps), Microsoft Word (doc) 與 Microsoft Powerpoint (ppt) 等形式的檔案。
4. **Scholar** (學術文件, 15%) : 由 Google Scholar 搜尋到之學術文章、報告與其他相關學術研究檔案之數量。

雖然網頁資料蒐集及數量計算正確性有其問題(如 Google 檢索在不同介面及不同時間所得到的結果數量會不一致)，但仍有其參考價值，藉此排名也提醒各大學鼓勵開放取用、提升能見度，強化機構典藏、提升學術文件數量。

五天的經營管理與績效評量課程，對平日多是執行圖書館例行業務的館員而言，實是一場震撼教育。其讓我們從較高層次、整體的角度來看圖書館的經營管理，並瞭解如何進行品質管理、績效評量，委實是一場色香味皆具的「圖書館經營管理」知識饗宴。

參考書目

1. 中華民國圖書館學會編(民 99)。「追求卓越：新世代圖書館經營管理與績效評量」研習班研習手冊。臺北市：編者。