

在組織再造、組織精簡之下分析如何提升圖書館的服務品質

-- 以東海大學圖書館個案研究

採編組 曲小芸

壹、前言

自從中央各級人事機構吹起整併、裁撤及改隸作業的風潮後，組織精簡已成為現代主要管理的策略，由於精進的科技發展使得大部份操作員的工作都被電腦功能及網路系統所取代，組織必須隨著內在及外在的環境變化，管理者藉由多方面改變員工任用辦法與進行裁員以縮小組織來降低人事費用，為了因應組織精簡而有組織再造的討論，當企業發展在初期制定的組織程序，之後往往未能因應環境的變化適時予以修正，使得原有的程序成為公司的絆腳石，組織再造後大量減少了浪費與無效的程序。本校網頁標題「未來展望」裡也有明確說明組織再造的工作目標，包括一、建立資源整合機制，二、隨時掌控高等教育現況及未來發展。學校為了打破過去齊頭式資源分配制度，將針對各單位過去績效、未來規劃、目標執行達成率等各種參考指標進行評估，進而分配經費資源及檢視各單位行政革新方法與預期效益。¹由於社會變動、產業結構的改變、價值觀的多元化及國內大學數量的增加，造成大學同質性過高所導致競爭激烈，且國民生育率逐年降低，加上教育經費逐漸緊縮，學校未來如何發展也成為各單位必須努力的目標。

貳、館員輪調狀況

目前圖書館仍然維持六組，特藏組與數位資訊組是虛擬狀態，將來也可能併為兩組，即服務組與技術組。目前特藏組人員合併在流通組，資訊組人員併入館長室。本館包含館長共有 30 位工作人員，已經調動過的人數五年內計算有 13 位，一位外調到採購組，等於三分之一強。

參、個案的定義：

如何定義個案(case)，例子是不是也算是個案？嚴格的說個案是為討

¹ 東海大學網站校長的話。上網日期 96 年 6 月 24 日。網址：<http://www3.thu.edu.tw/president/detail.php?newsID=1274&prevID=275>。

論，並經由討論而達成學習的目的，所以個案的內容一定要存有企業決策相當的問題，個案一定要描述企業的事件與發生過程，而達成討論學習的成效。一般分析所採用的方法有文獻分析、問卷、訪問、統計、SWOT、STEP、BCG 等等，行銷組合以 4P、4C、4R 為市場導向，本文以行銷組合 4Ps 為自變數而以服務品質為依變數，本文以問卷及統計兩種方法分析讀者認為圖書館最重要服務項目是什麼？4ps 理論是指產品(product)、價格(price)、通路(place)與推廣(promotion)。²

一、圖書館產品

本館至民國九十五年十二月底止，若依圖書館網頁的「圖書館統計」，圖書總冊數為 795695 冊。其細目如下：1.書籍總冊數 795695 冊：古籍 56358 冊，中日文 405703 冊，西文 222480 冊。2.期刊合訂本總冊數 111154 冊：中日文 40741 冊，西文 70413 冊。3.期刊總種數 36563 種：紙本 6660 種，電子 29903 種。4.非紙本資料總件數 58369 件：中日文 47695 件，西文 10674 件。本館至民國九十五年十二月底止，館藏紙本數量總冊數 795695；期刊總種數 36563，並持續擴充館藏與引進電子資源、發展數位化資源，加強館際合作促進各校資源共享，本館也很重視研習環境及改善空間配置。參考組也編製了各學科工具書指引及電子資料庫使用說明小冊子，每年電子資料庫加上期刊訂購約 40,000,000 元，整體資料庫價值也有一億元，讀者應該珍惜並多加利用。

二、圖書館價格

圖書館是一個非營利事業機構，一向追求的是圖書館的功能發揮，圖書館文化中不斷試圖說服讀者來使用圖書館的資源，參考組是最重要行銷部門，下列依圖書館網頁有關參考諮詢服務狀況：

(1)服務項目：1.各項館藏利用指導，2.館際合作，3.縮影資料，4.電子資料庫檢索，5. STICNET 檢索，6.圖書館利用講習，7.留學資訊。

(2)參考諮詢：解答讀者口頭、電話、信件及線上參考諮詢，指導讀者使圖書館各類型參考工具，以及協助讀者蒐集、取得研究主題相關之文獻

² 曾淑賢，〈公共圖書館的創意行銷、經營策略與閱讀推廣〉，《公共圖書館行銷經營》，臺中圖書館，民 94，p. 20-33。

資料；為協助讀者了解圖書館各項資源及服務，並使讀者熟悉蒐集學習及研究所需文獻資料的方法，圖書館每學期均舉辦圖書館利用講習系列活動，由參考館員主講。並歡迎全校師生踴躍參加。

三、圖書館通路

通路是聯結產品和顧客的地方，包括實體與虛擬空間，圖書館透過各種管道將服務及館藏從圖書館推銷出去，如圖書館網站的建置，在網站上可提供館藏、電子資料庫、電子書、網際網路查詢，在目前與校園網路已連線，並以發展第二校區分館為重要工作。

四、圖書館的推廣

推廣已被圖書館行銷管理名詞取代，大學圖書館主要功能在協助師生利用圖書的資訊資源，把讀者當顧客，運用行銷手法讓學生利用圖書館所提供的服務、電子資源和最新的資訊，啟發學生學會學習(learning to learn)，將來才有能力且有意願持續進行「終身學習」。

肆、圖書館的服務品質分析評量

大學圖書館的評鑑，項目有館藏量、館藏的使用、經營的效率、績效的評量、以及服務導向、讀者導向的管理，圖書館不僅要提升圖書館服務品質以滿足顧客的需求，更應重視使用者的整體感受與滿足。圖書館除了有形的圖書及設備外，最主要的乃是無形的資訊、知識與服務。如何以客觀且具體地去評估衡量與分析量化資料，以實證研究來支援與印證因此各要素之間的互動影響均應予以注意。³

一、以張保隆與謝寶煖研究個案為實例

該研究採用問卷調查法，採用下列 10 構面：信賴性、回應性、勝任性、接近性、禮貌、溝通性、信用性、安全性、瞭解使用者、有形性資料分析。後精煉為 5 構面如下⁴：

- 1.信賴性：代表可靠地與正確地執行已承諾的服務之能力。

³ 王居卿「提升圖書館服務品質之策略性作法—系統的觀點」，上網日期 96 年 6 月 24 日，網址：<http://www.ym.edu.tw/lib/mag/publish/3/302.htm>。

⁴ 王梅玲「大學圖書館服務品質管理」圖書館績效管理研討會，90 年 12 月 7 日。上網日期 96 年 6 月 24 日。網址：http://www3.nccu.edu.tw/~meilingw/report/speech/service_manage.files/frame.htm。

2.回應性：代表協助客戶與提供立即服務之意願。

3.確實性：代表員工的知識、禮貌，以及傳達信任與信心的能力。

4.關懷性：代表提供讀者個人化關心之能力，包括平易近人、敏感度高、以及盡力地瞭解客戶的需要。

5.有形性：代表實際的設施、設備、員工、以及外部溝通資料。

問卷包括服務品質的界定、優良品質服務的設計、致力提升服務品質、服務過程控制、以及抱怨客戶的處理與補救，以下內容分成三部份：

1.服務品質因素共得 56 題。

2.圖書館利用情況：詢問讀者之圖書館利用情況，包括讀者利用圖書館的次數、平均停留時間，以及對圖書館各項服務的利用情況。

3.問卷對象基本資料(以中正大學、輔仁大學等 10 所大學為對象，教職員和學生共回收 893 份問卷)。

二、資料分析與研究成果

1.研究用因素分析方法，得到回應性、適切性、便利性、有形性、溝通性、充分性、人員足夠等 7 項服務品質因素，依次排序，以回應性解釋力最高。

2.大學圖書館之讀者認為最重要的前 10 項服務品質屬性是館藏支援研究、館藏多樣化、設備現代化、館藏新穎、空間舒適、架位正確、館藏支援課程、期刊完整、分類適切、內部整潔。

三、東海大學圖書館服務品質狀況

以張保隆與謝寶煖研究資料分析與研究成果，依個人評估本館在行銷方面與服務品質仍可加強外，館藏多樣化、館藏新穎必須配合學生需求多加採購相關的書籍，讀者認為最重要的前 10 項服務品質本館符合率很高。下列 3 項是本館與系所在讀者使用借還書的狀況，如何達到系所與總館服務品質同步是未來圖書館努力尋求改進的目標。⁵

1.資源管理概況

⁵ 謝鶯興，〈東海大學圖書資源管理之我見〉，《東海大學圖書館館訊》，第六十八期，民 96 年 5 月。

本校系所圖書室納入傳技 T2 系統進行借還書業務，始於 94 年 8 月，迄 95 學年第二學期止，僅 19 個系所圖書採與總館連線作業，為全校 38 系所的一半。各系所圖書室的藏書量皆不一致，讀者在利用本館「館藏目錄」查詢時，畫面所顯現的訊息，經常是分別典藏於圖書總館以及校內各單位、系所的圖書室(或專案借書)，而總館之書卻又「已被外借」，無法立即得到自己想要的書。

2.總館與系所借還書時間與開放對象

一般書庫與流通櫃檯借的還書時間，為週一至週日的 08:30~21:00，電子教學室為週一至週六的 9:00~17:00，四樓特藏室為週一至週五的 08:30~21:00，參考區限館內閱讀而不外借。僅一般書庫與流通櫃檯的資料允許中部館盟的讀者外借。各分館系圖的館藏量、借還書時間及開放對象此處所謂的分館系圖，實際上還包含教學單位的系所圖書室及行政單位的圖書，如：通識中心、諮商中心、就業輔導室等 40 個單位的藏書，會在館藏目錄查詢系統出現。各分館系圖的館藏量、借還書時間及開放時間總括為 08:00~21:00。

3.管理人力需求看

就保留現有的各系所圖書室說，如果各系所圖書室的開放時間，開放對象等若不改變，仍無法滿足讀者的需求；若要滿足讀者的需求，勢必要延長開放時間，並採用目前總館使用的 T2 系統，開放對象且擴大到全校教職員生，此一方式除了需要增加人力與設備的經費(每一個系所圖書室至少需一台電腦執行 T2 借還書系統，一架條碼閱讀機)支出，目前有待整合與研究相關問題。

伍、建議

一、人本管理(Humanistic management)

由於科技快速發展，電腦的使用取代了人與人之間的互動，在工作環境週邊設備愈趨高科技化，人們尋找生命與工作意義的渴望反而愈趨急切。此即是所謂的「高科技／高感觸」的人性需求，因此，圖書館管理階層須尊重館員，並使員工能感受到為工作所付出的努力受到主管的重視與認同。人有需求、動機以及自我成長的潛能，是可改變與可教育的。準此

理念，圖書館組織應注意對於館員採行人本管理的重要性，將人力資源發展視為一種必要的投資，如此館員方能認同圖書館的組織意識，有利於提升圖書館的服務品質。⁶

二、人格特質

經學者所做的研究分析結論⁷，大學圖書館館員人格特質有五種，依序為：

- 1.和善性：其外在特徵是有禮貌、待人友善、可信賴、容易相處、寬容。
- 2.嚴謹自律性：具有努力工作、循規蹈矩、謹慎、有責任感、做事有始有終。
- 3.開放性：心胸開朗、富有想像力、喜歡思考與求新求變。
- 4.外向性：自信主動、健談、喜歡表現、喜歡交朋友。
- 5.情緒敏感性。

圖書館管理者除應重視館員專業技能外，也應該考量館員人格特質與需求，進而將之分派至適當的職務，個人認為和善性、外向性、開放性較適合與讀者面對面的服務組工作，嚴謹自律性較適合技術組工作，情緒敏感性的人有待自我學習如何表達自己的情緒，每個館員也可能兼有兩種性向，不管什麼性向都應該認知自己在工作中的角色。

陸、結語

為了配合學校組織再造，除了增強圖書館知識技能與提昇服務品質外，館員應該不斷充實自己還要有終生學習的心理，平時盡可能參加校內選課進修外，也可以多參加圖書館學會舉辦的研習班及在職研究所進修等，但館員也要注意組織因為精簡人員，必須更加強團隊精神，把本身負責業務先做好。

⁶ 陳書梅，〈圖書館人本管理論析〉，《書苑季刊》，55期，92年1月，第29-39頁。

⁷ 高惠莉、莊道明，〈我國大學圖書館館員人格特質與職務選擇相關性之研究〉，《圖書與資訊學刊》，58期，2006年8月，第96頁。