

創造閱讀幸福城市

-臺中市公共圖書館營運模式研究與創新

研究機關：臺中市政府文化局 單位：圖書資訊科

研究人員：股長周志宏 科長潘美君

研究期間：102年4月1日至8月31日

中華民國 102 年 8 月 31 日

目 錄

第一章 研究緣起與目的·····	1
第一節 研究緣起·····	1
第二節 研究目的·····	3
第二章 問題之背景與現況·····	4
第一節 公共圖書館營運模式探討 ·····	4
第二節 臺中市公共圖書館營運現況 ·····	8
第三章 研究方法與內容·····	13
第一節 研究方法·····	13
第二節 共圖書館營運模式文獻探討·····	14
第四章 研究發現與結論·····	17
第一節 研究發現·····	17
第二節 研究結論·····	22
第五章 建議事項·····	27
參考文獻 ·····	28

表目次

表 1：直轄市立圖書館人員數一覽表	6
表 2：原臺中市文化局及各區圖書館成立時間一覽表	8
表 3：原臺中縣市文化局及各區圖書館成立時間一覽表	11
表 4：直轄市立圖書館人員編制一覽表	19
表 5：臺北市立圖書館分館分級及員額設置基準表	21
表 6：臺中市立圖書館總館及分館需用人數分析表	22
表 7：臺中市立圖書館總館組織系統表	24
表 8：臺中市立圖書館規劃新增人員一覽表	24

第一章 研究緣起與目的

第一節 研究緣起

「藝文、低碳、智慧城市」為臺中市之都市願景，「藝術、文化」是臺中市最重要的都市樣貌，而文化根植於深厚的人文底蘊，「圖書館」則是培育市民文化素養、提供終身學習最重要的基地。

閱讀幸福城市的公共圖書館服務元素是由館員、館藏、館舍及讀者構成。印刷術未普及前，圖書館以館藏為中心；知識未普及前，圖書館以館員為中心；公民意識抬頭後，圖書館轉型以讀者為中心，21世紀圖書館服務成為圖書館的核心工作（沈寶環，1974）。公共圖書館不只是服務社會的機構，更藉由結合讀者與館藏來滿足社會的需要（毛慶禎，2009），公共圖書館在經營理念上已成為民眾的資訊、文化、教育及休閒中心，提供多樣化的服務（鄭雪玫，1983）。

由於圖書館設立的目的是在於蒐集、整理各種資訊資源，以提供民眾使用、滿足民眾需求，促進知識交流與傳承，藉以提升公民生活素質，故圖書館的基本任務及社會責任在於保障資訊的暢通。英國首相布萊爾（Tony Blair）也曾經說過「圖書館是一個自我發展平台、知識的門徑以及想像力的觸媒。」可以想見，圖書館是社會文明的指標，有遠見政府，無不重視圖書館的發展與地位。

公共圖書館近年來面臨環境的諸多變化，亟需改變原來服務型態，積極掌握時代脈動及資訊科技現況，以因應讀者需求的改變，相關環境變化包括：網路化、國際化、知識經濟化以及重視閱讀為個人競爭力的基礎。

「知識經濟」是我國經濟發展的重要競爭利基，有「公民大學」之

稱的公共圖書館，更是提供大眾閱讀與終身學習的場所，以及激發知識經濟化的泉源之最重要的公共建設。故閱讀若做為個人競爭力的基礎，圖書館則應做為城市閱讀運動的推手。

為了達到滿足在縣市合併後，本市各區讀者的一致性服務需求，必須探討建立本市各區公共圖書館具備創造閱讀幸福城市特性之一致性服務需求的創新性、整體性、制度化、系統化的組織、制度及人力編制的可行性。

第二節 研究目的

本研究目的在探討因應本市行政組織目前及未來可能的營運環境變化，經由文獻整理與分析，參考已有長期營運經驗的臺北市立圖書館總館制的組織、制度及人力配置，建立本市圖書館具備創新性的總館制營運模式的可能性。

此項具備創新性的總館制圖書館營運模式，期以漸進方式、有秩序的建立本市圖書館總館制之適當的組織及人力編制。並能合理配置各區館之營運資源，在顧及本市各區館之現況下，逐步加以調整，以創造適合本市公共圖書館組織、制度及人力編制營運環境之營運模式，健全本市公共圖書館事業之長遠發展，嘉惠市民的閱讀需求，打造本市為閱讀幸福城市。

第二章 問題之背景與現況

第一節 公共圖書館營運模式探討

公共圖書館面臨營運環境的諸多變化，亟需積極掌握時代脈動及資訊科技現況，改變原來服務型態，以因應讀者需求的改變，其環境變化如下：

一、網路化：

80年代網路興起改變人們的資訊蒐集行為，也衝擊到圖書館的生存空間。國內圖書館學者（楊美華，2005）指出，台灣公共圖書館的借閱量自1996年逐年下降，從1,500萬人次減少到1,000多萬人次；加上提供網路服務的閱讀媒介不斷延伸，從桌上型電腦、筆記型電腦、PDA、手機到未來將上市且大量發行的電子紙顯示器（PVI e-paper，電子紙顯示器結合傳統紙張輕巧、攜帶方便優勢，以及電子螢幕功能，具有可重覆下載、書寫、刪除及儲存大量資訊的優點），將減低人們對於傳統圖書館的依賴度，圖書館如何順應潮流，提供讀者更具參考性、價值性的電子化資訊供民眾下載取用，將是未來一大挑戰。

二、國際化：

湯馬斯·佛里曼(Thomas L. Friedman)在「世界是平的」一書中指出：在網路、各式軟體、外包制度等新科技和新觀念形成之後，世界原來的藩籬已經被推平，透過跨國的合作，許多產品的國別已無從辨識，下一個世代的工作競爭力在於與不同國別工作者溝通的能力，圖書館的新任務在於提供讀者通往世界的知識之窗，了解世界發展趨勢，增加在國際間嶄露頭角的機會。

三、知識經濟化：

「知識經濟」為我國經濟發展的重要競爭利基，其定義在於以擁有、分配、生產和使用「知識」為重心的經濟型態，主要係泛指運用新的技術、員工的創新、企業家的毅力與冒險精神，作為經濟發展的原動力，因此知識經濟是學習型經濟，須以終身學習的精神，不斷地追求創新與改良發明，以形成競爭優勢。是以，知識經濟時代個人自我終身學習的需求會更加強烈，圖書館未來的功能要能輔助個人研究發展。

四、閱讀做為競爭力基礎：

聯合國經濟合作組織（OECD）每三年舉辦十五歲學生能力評估測驗的「國際學生評量計劃」（PISA），芬蘭青少年連續兩屆在閱讀項目評比第一，並且自 2001 年以來，芬蘭四次摘下世界經濟論壇（WEF）全球競爭力桂冠，其閱讀教育已成為培育國家競爭力的新典範。

本市各區公共圖書館以目前行政組織、人力編制為範圍所設置的隸屬、輔導及營運模式，如果比較各區館之資源運用績效，以及對弱勢團體提供整體一致性服務措施的能力，會呈現出歷經縣市合併後，由於行政組織調整所造成人力編制不足或不適當所產生的營運能力差異，因此也相對限制了各地社區居民、各類型弱勢族群獲得整體一致性公共圖書館服務品質、具備創造閱讀幸福城市特性的機會。

1994 年「公共圖書館宣言」中強調圖書館員是讀者與館藏資源間的

重要橋樑¹，公共圖書館的人力不論在專業能力及專任數量上皆應受到法律的要求與保障，此對於公共圖書館服務的提升具有重要的指標意義。

關於圖書館人力編制的法律條文見諸於民國 90 年 1 月 17 日頒布施行的「圖書館法」，及依據同法第五條所立「公共圖書館設立及營運基準」。依據「公共圖書館設立及營運基準」第參章「組織人員」中第五點所訂定之公共圖書館專任人力計算基準，其中（二）「直轄市立圖書館：每人口總數五千人，置專任人員一人」。

目前臺中市總人口數 268 萬人，依此一標準，本市公共圖書館專任人員應為 536 人，然查本市公共圖書館編制人員、約聘僱人員、技工工友、臨時人員等人力共計 266 人（含圖書資訊科 14 人），僅達法定人力二分之一。

比較其他直轄市現況(表 1)，臺南市立圖書館因縣市業務尚未整合，無法參考比較，臺北市立圖書館人口數 266 萬人，公共圖書館人力共計 472 人（含總館人力 88 人）；新北市立圖書館人口數 391 萬人，公共圖書館人力共計 533 人（含總館人力 38 人）；高雄市立圖書館人口數 277 萬人，公共圖書館人力共計 286 人（含總館人力 54 人）。

表 1、直轄市立圖書館人員數一覽表

	編制人員				含非編制人員總數	人口數 (百萬)
	專業人員	行政人員	技術人員	編制總數		
臺中市	17	42	4	63	266	268
臺北市	289	28	8	325	472	264
新北市	27	37	2	66	533	391
高雄市	51	82	16	149	286	277
臺南市	9	32	1	42	203	188

¹ 毛慶禎譯(民 92)，《公共圖書館發展綱領：國際圖書館協會聯盟/聯合國教科文組織發展指南》。臺北：國圖書館學會：頁 78。

以臺北市立圖書館為例，其館服務據點分布於市內 12 個行政區，體制上具備單一的行政隸屬組織及管理制度，近年來各項服務指標的績效成長快速。雖然因為政府員額編制的限制無法再行擴增人員編制，實務上的運作模式仍能因應現代化公共圖書館的功能增加及角色變化需要，根據讀者的需求，在以提升服務效能為前提下，不斷的開發推出多項新穎的服務措施。

第二節 臺中市公共圖書館營運現況

壹、原臺中市部分：

原有臺中市全部有 16 個公共圖書館（室），包括文化局圖書館、兒童館圖書室及臺中市 8 區共 14 個圖書館（室）。自 79 年起陸續由各區公所自行興設區圖書館供民眾使用（詳表 2），圖書館工作人員由公所派任，預算亦由公所編列。

表 2、原臺中市文化局及各區圖書館成立時間一覽表

<u>臺中市文化局圖書館</u> 72 年 11 月 12 日成立	<u>臺中市文化局兒童館</u> 76 年 4 月 4 日成立	<u>東區圖書館</u> 79 年 7 月成立	<u>中區圖書館</u> 80 年 6 月 21 日成立
<u>西區圖書館</u> 80 年 10 月成立	<u>北屯區圖書館</u> 81 年 10 月成立	<u>南區圖書館</u> 83 年成立	<u>西屯區圖書館</u> 84 年 11 月 12 日成立
<u>北區圖書館</u> 88 年 2 月成立	<u>南屯區圖書館</u> 88 年成立	<u>西屯區協和圖書館</u> 89 年 9 月 30 日成立	<u>西屯區永安圖書館</u> 91 年 7 月 16 日成立
<u>北屯區四張犁圖書館</u> 92 年 2 月 18 日成立	<u>東區公所圖書室</u> 95 年 7 月 1 日成立	<u>南屯區圖書館豐樂</u> 96 年 7 月 16 日成立	<u>南區圖書館長春閣</u> 96 年 8 月成立

因原臺中市各區圖書館未納入圖書館相關法規，無法比照「圖書館法」及「公共圖書館設立及營運基準」相關規定設置專任與專業圖書館館員，臺中市 14 個區圖書館除東區及北屯區置有專任（約僱）館長外，多以區公所民政課之里幹事或書記兼任館長處理預算執行及行政業務，圖書館營運之技術服務及讀者服務皆由區公所之臨時人員擔任之，由於業務量大且薪資與保障不高，故人員流動性極大。

另外，臨時人員配置之多寡並無一定之標準，雖經民國 94 年 4 月 14 日「市府及所屬機關學校補實臨時人員職缺會議」決議區圖書館臨時人員採總員額管制，且遇缺可補，但各區圖書館人力多寡仍端視區公所重視程度而異。

每個區圖書館由公所指派課長 1 人、承辦人 1-2 人承辦閱讀推廣及行政業務，總務、會計、人事及政風業務則就近由各區公所相關單位辦理，各區圖書館另配置臨時人員若干人提供圖書借閱等櫃檯服務。以這樣的人力規模，僅能提供正常上班時間之圖書借閱等基本服務。

原臺中市文化局前身文化中心圖書組於民國 89 年之際，因業務屬性相近，即比照「臺灣地區公私立公共圖書館輔導辦法」負起輔導本市各區圖書館之責，輔導項目包括圖書業務諮詢、調查統計、觀摩研討、訪視及圖書自動化系統整合等，是以文化局與區圖書館業務關係日益密切。

為避免造成區公所與文化局權責混淆，並妥善區分區圖書館業務之歸屬，文化局於民國 93 年 7 月簽奉核准「區圖書館業務權責劃分表」，以釐清各單位分工合作之範疇，區圖書館業務分由文化局、民政處及各區公所督導執行，由區公所負責區圖書館實際營運、人員館舍管理及預算之編列；民政處則協助區公所辦理區圖書館一般業務督導及相關府文簽辦；文化局則負起區圖書館專業輔導之責。

民國 90-91 年間積極輔導區圖書館與文化局圖書館自動化系統連線，並辦理「一證通用」，市民憑借閱證可在臺中市連線圖書館借閱圖書；並於民國 92 年輔導區圖書館提報文建會「公共圖書館空間及營運改善計畫」，全市共爭取 2,800 萬元補助，改善文化局圖書館、兒童館、東區圖書館、西區圖書館、南區圖書館、西屯區圖書館、南屯區圖書館等共 7 館館舍空間；民國 93-96 年則逐年輔導區圖書館提報教育部「縣市鄉鎮圖書館補助計畫」，爭取中央補助，以充實圖書館閱讀資源、資訊設備及推廣活動經費，並廣續辦理圖書館館員及志工專業訓練。

民國 95 年推動「甲地借書乙地還書」通還政策，民國 96 年 3 月更推動可跨館借還書的「通閱服務」，即整合全市 14 個圖書館共 63 萬冊圖書，讀者可在網路上指定借閱臺中市任一圖書館圖書，並指定任一圖書館取還書，亦即臺中市所有市屬公共圖書館已連結成為市民的大書房。由前述可知，文化局圖書館與各區圖書館，在有限的資源下，已建立活絡且完整的圖書館網路。

貳、原臺中縣部分：

表 3、原臺中縣市文化局及各區圖書館成立時間一覽表

臺中縣文化局圖書館 71 年 12 月成立	大甲圖書館 77 年 3 月 1 日成立	大安圖書館 82 年 6 月成立	大肚圖書館 73 年 5 月 20 日成立
大里圖書館 74 年 10 月 1 日成立	大雅圖書館 82 年 6 月 30 日成立	太平圖書館 70 年 3 月成立	外埔圖書館 82 年 11 月 1 日成立
石岡圖書館 81 年成立	后里圖書館 80 年 4 月 26 日成立	沙鹿深波圖書館 79 年 2 月 20 日成立	和平圖書館 78 年 12 月成立
東勢圖書館 82 年 11 月 10 日成立	烏日圖書館 71 年 10 月 31 日成立	神岡圖書館 87 年 2 月成立	梧棲圖書館 76 年 11 月 30 日成立
清水圖書館 78 年 3 月成立	新社圖書館 78 年 10 月 24 日成立	潭子圖書館 77 年 11 月 12 日成立	龍井圖書館 71 年 6 月 23 日成立
豐原圖書館 85 年 5 月成立	霧峰圖書館 57 年 2 月成立		

原臺中縣鄉鎮市立圖書館隸屬於原臺中縣各鄉鎮市公所，因受「圖書館法」及「公共圖書館設立及營運基準」等法規之保障，得以依法進用管理員及助理員營運鄉鎮市圖書館，故原臺中縣大部分的公共圖書館人員穩定，流動性低，業務得以傳承。

臺中縣轄區內 21 個行政區，共 28 個鄉鎮市圖書館，每個公所指派課長 1 人、承辦人 1-2 人承辦區圖書館閱讀推廣及行政業務，總務、會計、人事及政風業務亦由各區公所相關單位辦理，21 所鄉鎮市圖書館中，管理員及助理員均由公所指派，2 所圖書館配置 3 名工作人員(管理員 1 人及非主管 2 人)，18 所圖書館配置 2 名工作人員(管理員 1 人及非主管 1 人)，大雅區圖書館儘配置管理員 1 人。各館均另配置臨時人員若干人提供圖書借閱等櫃檯服務。

位於豐原的縣立文化中心（圖書組）則為臺中縣文化局所屬機關，

鄉鎮市圖書館除受原所屬機關督導指揮外，臺中縣文化局圖書管理科亦扮演專業輔導角色，每年針對縣屬公共圖書館辦理館員專業訓練與評鑑，並整合轄內圖書館辦理推廣 0 歲閱讀推廣活動，如「閱讀起步走」等。

第三章 研究方法與內容

第一節 研究方法

本文以文獻分析法過濾、蒐集與分析相關法令、制度及組織更迭、變遷對原臺中市、臺中縣所轄屬公共圖書館的經營及輔導所產生的影響有關的文獻，包括期刊、論文、研究報告、專書、政府出版品等。

最後藉由歸納法（induction）的系統性判讀、推論、歸納及分析，探討臺北市立圖書館組織體系若是有其參考意義，對於縣市合併後的臺中市公共圖書而言，能否酌參其組織體系，以漸進方式、有秩序的建立臺中市立圖書館總館制之適當的組織、人力編制及能合理配置各區館營運資源的營運模式可能性，在顧及臺中市各區圖書館現況下，創造臺中市為閱讀幸福的城市。

第二節 公共圖書館營運模式文獻探討

毛慶禎（2009）認為公共圖書館宣言1949年的宣言，將公共圖書館定位在社會教育的地位，是補助正規教育的不足。1972年的宣言，則再往前推進一步，將公共圖書館視為推動資訊及文化的場所。1994年的宣言，將圖書館的任務與資訊、識字、教育及文化連在一起，成為社區服務的一環。

王振鵠（1999）則認為公共圖書館宣言內容涵蓋三個面向：公共圖書館的重要性、公共圖書館的功能與服務以及公共圖書館的經營原則。

第一個面向是公共圖書館的重要性：公共圖書館維護民眾知的權利，保障民眾自由利用，提供民眾充分的資訊。公共圖書館是地方上通往知識的門戶，為個人與社會團體提供了終身學習、獨立決策和文化發展的必要條件；公共圖書館是一個推行教育，傳播文化及提供資訊的生命體，也是培育民眾和平觀念和增長精神福祉的重要機構。

公共圖書館所藏資料包括各種不同形式、不同內容，以反映社會演變情況和人類重要成就紀錄。最重要的是公共圖書館的館藏發展不受政治、宗教、種族等影響，當然也要抗拒商業行為的壓力。

第二個面向是公共圖書館的功能與服務：公共圖書館在教育及識字、資訊、文化、的主要功能與服務有12項核心任務（core missions），概略分為三個功能面敘述如下：

就教育及識字功能面而言，公共圖書館擁有充足的學習資源，良好的學習環境和資訊服務人員，在終身教育體系中扮演重要的角色，可做為終身學習資源中心。包括五項核心服務要求：（1）培養兒童閱讀習慣；（2）支援個人學習活動及各層級正規教育活動；（3）提供個人創造力

發展的機會；(4) 激發兒童和青少年的想像力與創造力；(5) 支援並參與掃除文盲的活動力和計畫。

在資訊功能面部分，涵蓋三項核心服務內容：(1) 確保民眾獲取各種社區資訊；(2) 對地方企業、社團及益團體提供適當的資訊服務；(3) 協助發展民眾利用資訊和電腦的能力。

在文化功能面部分，共有四個核心服務要項：(1) 增進對文化遺產、藝術鑑賞，科學成就與發明的認識與瞭解；(2) 利用各種表演藝術的方式顯現文化風貌；(3) 促進文化間交流，並保持文化的多樣性；(4) 支持口述傳統文化 (Oral tradition)；

第三個面向是公共圖書館的經營原則：提出合作經營及服務觀念，公共圖書館應和國家、區域級、研究及專門圖書館配合，也不能忽視學校、學院及大學圖書館，結合各類圖書館組成服務網絡，適合都市和鄉村的需要。

更強調公共圖書館人員是圖書館讀者和資料之間的仲介者，必須經常接受繼續教育和專業訓練。各館也應依其需要訂定明確的發展政策和優先服務的目標。

謝英彥等 (2003) 探討縣市層級公共圖書館的組織層級、隸屬及輔導體系之疑義，並對定位、法令修正、合作體系、評鑑制度提出建議。認為應思考公共圖書館做為社會教育機構的適切性，發揮公共圖書館的文化功能，避免與其他社會教育機構職責相似。劃分國立臺中圖書館與臺灣分館之輔導區域或業務分工分項輔導方式，協助縣市圖書館輔導業務。鄉鎮圖書館改隸縣市圖書館成為其分館，成立直屬縣市政府的縣市立圖書館，讓組織體系完整，溝通協調容易，以解決公共圖書館之間無

隸屬關係所衍生的問題，提升服務品質。落實圖書館法，推展圖書館組織變革，促進圖書館行政與輔導體系一元化等均為待相關單位解決之問題。

畢秀芬（2004）探討組織變革對公共圖書館館員工作滿足之影響，認為民國70年代由文化中心改制為文化局時，地方公共圖書館員只能接受行政體系接連降二級之結構變革及組織文化被重塑所帶來的衝擊，但部分館員仍期望成立市立圖書館，使公共圖書館業務、職責之程度能與行政位階相當。民國80年公共圖書館導入電腦、網路、資料庫，外語能力被要求加強，服務型態亦因要求讀者導向由管理者改變為服務者，均對館員造成壓力。對館員的工作現況、工作滿足及未來需要形成影響。

論述提出公共圖書館對館員在組織變革中的激勵因素不足，在組織變革中館員沒有受到應有的重視與適度訓練；館員對於薪資及職務列等是不滿足的，若有較高職務列等的職缺，八成館員會離職。

林嘉玫（2005）檢視「公共圖書館設立及營運基準」之適用性與公共圖書館之發展現況，評估及檢討之項目為：人力資源、在職訓練教育、經費預算、館藏發展、館舍設備、營運管理六個項目。結論認為公共圖書館的營運困境有：人力資源不足，經費短缺，缺乏明確館藏評鑑機制，以及城鄉差距問題。

第四章 研究發現與結論

第一節 研究發現

市民的閱讀力是城市競爭力的根基，然而五都之中僅有臺中市尚未有市立圖書館之組織，亦無市立圖書館總館制所需之人力編制，對於形成直轄市市民之閱讀書香風氣與學習力之發展為一大桎梏。

本市圖書館業務龐雜，目前僅在文化局圖書資訊科設置員額 14 人管理龐雜之圖書館業務，機關組織結構欠缺合理性。這 14 人肩負著本市 29 區 45 所公共圖書館自動化系統整合、通閱物流、人事業務、每年約 10,000 件採購及核銷案、會計預算統計業務、財產系統管理、採購案、館舍新建重建改造、全市閱讀推廣之推動整合、圖書館營運考核評鑑、民意輿情回應、圖書服務監督與改善及本市圖書館總館興建與組織規畫與本市公共圖書館長程、中程發展策略規劃等業務，加上文學研究與推廣工作，人力嚴重不足，對於本市公共圖書館營運發展非常不利。

文化局圖書資訊科現行主要的任務職掌及工作內容列述如下：

- 一、圖書館之設置、維護、研究與業務監督。
- 二、圖書資訊系統之建置與維護。
- 三、圖書館館藏之規劃、採購、建立、組織與加值。
- 四、圖書館閱讀環境之規劃、營造與監督管理。
- 五、閱讀推廣之規劃與執行。
- 六、文學研究與推廣事項。
- 七、圖書資訊人員專業訓練之規劃與執行。
- 八、其他有關圖書資訊事項。

現行文化局圖書資訊科之定位為臺中市市立公共圖書館資訊業務之管理單位，任務職掌並無與其他機關之事權重複或抵觸之處，只是因應未來市政發展需求過渡性質之規劃。為建立閱讀幸福城市的市政發展目標與公共圖書館長程發展之需要，臺中市立公共圖書館總館制所需之組織及人力編制有調整之空間。

比較他直轄市的市立圖書館總館人力編制，包括：臺北市立圖書館總館人力共計 88 名；高雄市立圖書館總館人力共計 54 名；新北市立圖書館總館人力共計 38 名，本局圖書資訊科定位同樣為本市公共圖書館之管理單位，但是目前配置之人力編制顯不合理(表 4)。

表 4、直轄市立圖書館人員編制一覽表

	臺中市立圖書館	臺北市立圖書館	高雄市立圖書館	新北市立圖書館	臺南市立圖書館
隸屬單位	文化局	教育局	文化局	文化局	文化局
館舍數量	文化中心圖書館 2 區圖書館 39 29 區	總館 1 分館 43 閱覽室 11 12 區	總館 1 分館 60 38 區	總館 1 分館 103 29 區	縣市公共圖書館體系未整合 臺南市：總館 1 所-分館 7 所及音樂圖書館、兒童圖書館（原文化中心分館）。 臺南縣：31 區 31 所區圖書館，隸屬區公所人文課，未獨立。
人力	共 246 人 編制 48(原編制 54 尚有 6 缺未補) 非編制 198 (26 技工工友、4 約僱、168 臨時人員)	共 472 人 編制 406 非編制 0 學校支援職工 66	共 286 人 編制 103 非編制 143 委外人力約 40	共 533 人 編制 69 非編制 486	共 203 人 編制 42 約聘僱 38 臨時人員 123
總館人力	比照臺北市立圖書館，合理編制為 325 人。 目前編制為 48 人，尚須新增 277 人。	共 88 人 編制如下： 館長室 3 人 人事室 7 人 政風室 4 人 會計室 6 人 採編課 13 人 閱覽課 13 人 推廣課 8 人 諮詢課 6 人 視聽室 5 人 資訊室 6 人 秘書室 17 人 統籌全市分館業務 64 人	共 54 人 館長 1 人 副館長 1 人 秘書 1 人 另爭取專員 4 人 採編組 8 人 閱覽組 5 人 推廣組 7 人 資訊組 3 人 總務組 16 人 會計室 5 人 人事室 2 人 政風室 1 人 統籌全市分館業務 54 人	共 38 人 館長 1 人 秘書 1 人 秘書室 13 人 閱典課 4 人 採編課 9 人 推廣課 8 人 會計室 1 人 人事室 1 人 政風室 1 人 (兼) 統籌全市分館業務 38 人	

可參考臺北市立圖書館總館制之組織架構，思考建立單一的行政隸屬組織及管理制度，其實務上的運作模式能因應臺中市現代化公共圖書館的功能增加及角色變化需要，以提升服務效能為前提，根據讀者的需求，推出創新性的服務措施。

文化局圖書資訊科可漸進的調整現有組織、職掌及編制人力，建立市立圖書館總館，所需之可能組織職掌及人力配置分別列述如下。

- 一、館長：1 人，綜理館務，並指揮監督所屬員工。
- 二、副館長：1 人，襄理館務。
- 三、秘書：1 人，襄理館務。
- 四、閱覽典藏課：14 人，各類圖書資料及輿圖、文獻之度藏、陳列、供閱、出借與催還等事項。
- 五、諮詢服務課：7 人，參考資源之徵集與管理、參考問題諮詢服務、文獻傳遞服務、成人教育資訊服務及留學諮詢服務等事項。
- 六、採編課：7 人，圖書資料之徵集、選購、登記、分類、編目及交換。
- 七、推廣課：14 人，調查統計、研究實驗、視察輔導、推廣活動、展覽 演講、文宣刊物、導覽參觀、巡迴圖書圖書館專業人員訓練及文學推廣等事項。
- 八、多媒體視聽室：5 人，視聽資料之蒐集、整理、製作、複印、保管、出借、催還，視聽節目之安排、放映及視聽器材之管理維護等事項。
- 九、資訊室：6 人，各種資料分析、登錄、輸入，資訊制度規劃、程式設計、計算機應用之研究及機器操作與維護等事項。

十、秘書室：16 人，文書、印信、財產、出納、庶務、研考、營繕、

機電設備之管理維護及其他不屬於各課室事項。

十一、人事室：6 人，依法辦理人事管理事項。

十二、會計室：6 人，依法辦理歲計、會計及統計事項。

十三、政風室：4 人，依法辦理政風事項。

各區圖書館之人力編制，則可採取扁平式組織，設置分館主任 1 人，主任之下直接設置館員若干人，而館員人數則參考臺北市立圖書館的「臺北市立圖書館分館分級及員額設置基準表」（表 5），進行適當的漸進式調整，以因應未來提升服務效能的需要。

表 5、臺北市立圖書館分館分級及員額設置基準表

分館面積	分館級別	基本配置人數	分館主任	樓層數	增置員額	員額基準	基本服務指標
801 坪以上	一級	4 人	1 人	7 樓以上	3 人	8 人	1. 圖書資料開架閱覽與流通
				3-6 樓	2 人	7 人	2. 參考諮詢服務
				2 樓以下	1 人	6 人	3. 視聽媒體欣賞
501-800 坪	二級	4 人	1 人	7 樓以上	2 人	7 人	4. 圖書館利用推廣活動
				3-6 樓	1 人	6 人	1. 圖書資料開架閱覽與流通
				2 樓以下	0 人	5 人	2. 參考諮詢服務
201-500 坪	三級	4 人	1 人	7 樓以上	1 人	6 人	3. 視聽媒體欣賞
				3-6 樓	0 人	5 人	4. 圖書館利用推廣活動
				2 樓以下	0 人	5 人	1. 圖書資料開架閱覽與流通
200 坪以下	四級	4 人	0 人 (由館員兼任)	7 樓以上	0 人	4 人	2. 參考書利用指導
							3. 諮詢服務轉介
							1. 圖書資料開架閱覽與流通

*一級分館面積 1,500 坪以上者（不含樓層），另增置 1 人

第二節 研究結論

臺中縣市合併之後，人口總數為 268 萬人，總館與分館總數為 45 館，約與臺北市相當（表 1、表 4），故臺中市立圖書館總館及分館員額應可比照臺北市立圖書館標準設置員額。參考「臺北市立圖書館分館分級及員額設置基準表」，規劃臺中市總館及各分館所需員額數共 325 人，各館需求彙整如表 6：

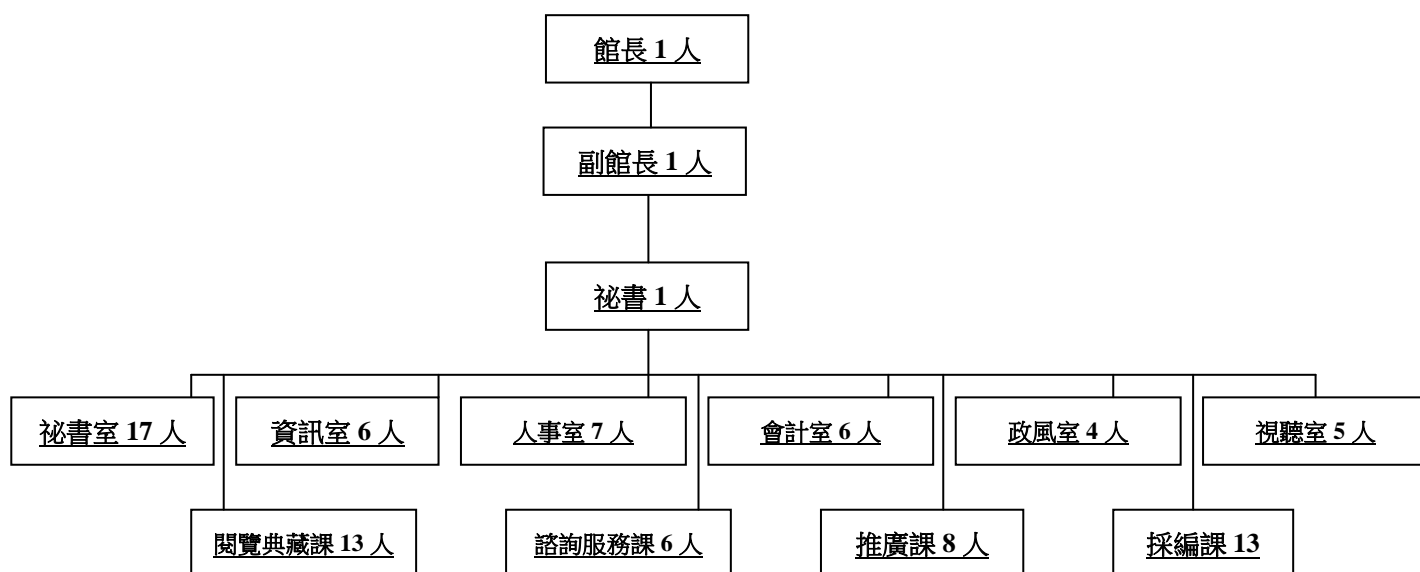
表 6、臺中市立圖書館總館及分館需用人數分析表

圖書館	館舍面積 (坪)	級別	基本配 置人數	分館 主任 (館長)	樓層數	增置 員額	員額 基準
臺中市立圖書館 總館		一	87	1		0	88
中區分館	214.5	三	4	1	一	0	5
東區分館	485.8	三	4	1	四	0	5
東區公所閱覽室	13.7	無	2	0	一	0	2
西區分館	420.5	三	4	1	四	0	5
南區分館	785.6	二	4	1	五	1	6
北區分館	582.7	二	4	1	四	1	6
西屯分館	1292.3	一	4	1	四	2	7
永安分館	16.0	無	2	0	一	0	2
協和分館	53.3	無	2	0	一	0	2
南屯分館	491.0	三	4	1	三	0	5
豐樂分館	55.1	無	2	0	一	0	2
北屯分館	408.4	三	4	1	四	0	5
四張犁分館	833.6	一	4	1	五	2	7
圖書資訊中心	1397.6	一	4	1	三	2	7
太平分館	193.0	四	4	0	二	0	4
北太平分館	54.5	四	4	0	一	0	4
坪林分館	493.7	三	4	1	一	0	5
德芳分館	239.3	三	4	1	二	0	5
大新分館	823.7	一	4	1	二	1	6

大里分館	2228.5	一	4	1	二	2	7
霧峰以文分館	1121.7	一	4	1	三	2	7
烏日分館	903.9	一	4	1	二	1	6
豐原分館	471.3	三	4	1	三	0	5
后里分館	486.7	三	4	1	三	0	5
石岡分館	1027.0	一	4	1	四	2	7
東勢分館	207.8	三	4	1	一	0	5
和平分館	723.2	二	4	1	三	1	6
新社分館	287.7	三	4	1	四	0	5
潭子分館	574.1	二	4	1	五	1	6
大雅分館	234.7	三	4	1	三	0	5
神岡分館	489.7	三	4	1	四	0	5
大肚分館	659.5	二	4	1	三	1	6
沙鹿深波分館	1451.1	一	4	1	二	1	6
龍井分館	209.9	三	4	1	三	0	5
山頂分館	79.9	四	4	0	一	0	4
龍津分館	100.1	四	4	0	一	0	4
梧棲分館	367.8	三	4	1	三	0	5
清水分館	733.3	二	4	1	四	1	6
大甲分館	487.0	三	4	1	三	0	5
外埔分館	159.1	四	4	0	三	0	4
大安分館	309.8	三	4	1	三	0	5
人數合計			261	36		28	297

總館組織及員額部分，可比照臺北市立圖書館總館，設館長、副館長、秘書各 1 位，並設置人事室、會計室、政風室、秘書室、資訊室、閱覽典藏課、諮詢服務課、推廣課、採編課及視聽室等組織架構，規劃如表 7 所示：

表 7、臺中市立圖書館總館組織系統表



各區圖書館之人力編制，則採取扁平式組織，設置分館主任 1 人，主任之下直接設置館員若干人，館員人數可參考表 5 之「臺北市立圖書館分館分級及員額設置基準表」。

市立圖書館總館制的組織及人力編制計畫若獲主管機關通過，規畫分三階段逐步進用所有員額（表 8）：

表 8、臺中市立圖書館規劃新增人員一覽表

配置 階段	圖書資 訊科/ 籌備處	分館	小計	備註
近程規畫	47	10	57	圖書資訊科(籌備處)編制應有 61 名，原有編制 14 名，故須新增編制 47 名。
中程規畫	27	0	27	主管 3 人，總館對外館舍服務人力 24 人。
長程規畫	0	199	199	
合計	74	209	283	

一、近程規畫：

以近程而言，市立圖書館總館成立前，比照台北市立圖書館總館非對外服務單位（人事室、會計室、政風室、秘書室、資訊室、採編課、推廣課）之編制補足足額人力共 61 名（含現有 14 名，新增 47 名）。圖書資訊科行政人員員額分工如下：

科長：1 人，綜理圖書資訊科業務。

股長：3 人，協助圖書資訊科業務。

人事業務：6 人，依法辦理人事管理事項。

會計業務：6 人，依法辦理歲計、會計及統計事項。

政風業務：4 人，依法辦理政風事項。

總務業務：16 人，文書、印信、財產、出納、庶務、研考、營繕、機電設備之管理維護及其他不屬於各課室事項。

資訊業務：6 人，各種資料分析、登錄、輸入，資訊制度規劃、程式設計、計算機應用之研究及機器操作與維護等事項。

採編及推廣業務：19 人，圖書資料之徵集、選購、登記、分類、編目及交換；調查統計、研究實驗、視察輔導、推廣活動、展覽演講、文宣刊物、導覽參觀、巡迴圖書、圖書館專業人員訓練及文學推廣等事項。

人力來源：現有員額 14 名，新增員額：47 名。另因本市大雅區、中區、東區、西區、南區、北區西屯區南屯區北屯區及北屯區四張犁等 10 所區圖書館，因為僅有管理員乙名，並無助理員之編制。導致管理員休假無代理人及行政業務無法分擔，應增加以上 10 區圖書館助理員共 10 名。

二、中程規畫

以中程而言，因應總館預計 106 年完成，103 年應成立總館籌備處增加總館主管員額 3 名，及增加總館對外館舍服務人力 24 人。預計增加人力為：

館長（籌備處主任）：1 人，綜理館務（籌備處事務），並指揮監督所屬員工。

副館長（籌備處副主任）：1 人，襄理館務（籌備處事務）。

秘書：1 人，襄理館務（籌備處事務）。閱覽典藏課：13 人，各類圖書資料及金石、輿圖、文獻之度藏、陳列、供閱、出借與催還等事項。

諮詢服務課：6 人，參考資源之徵集與管理、參考問題諮詢服務、文獻傳遞服務、成人教育資訊服務及留學諮詢服務等事項。

多媒體視聽室：5 人，視聽資料之蒐集、整理、製作、複印、保管、出借、催還，視聽節目之安排、放映及視聽器材之管理維護等事項。

另為使本市圖書館發展臻於完善，另建議聘請籌備委員數名，俾協助總館營運規畫與區圖書館整體營運發展。

三、長程規畫

以長程而言，本市各區圖書館應參考台北市立圖書館分館員額基準需再增加編制人力 227 人，以利提升圖書館人員素質。

第五章 建議事項

圖書館是一個城市文化素養的象徵，先進的城市都有一個專屬的圖書館網絡，型塑城市特有的閱讀氛圍。

為回應時代的轉變及民眾的需求，擬比照北、高等直轄市成立「臺中市立圖書館總館」，肩負起輔導、監督管理與預算編列之責，各區圖書館則改劃為分館。如此各分圖書館可受圖書館法相關法規之保障，得以依「公共圖書館設立及營運基準」相關規定設置專任與專業圖書館館員。而人員調度、預算分配、館舍管理、圖書自動化系統維護、推廣活動整合及教育訓練等業務可由總館統一規劃督導，政策制定及業務執行分層負責，亦能發揮最大資源整合的效益。

市立圖書館員額一經確定即可辦理組織規程、編制表等事宜，市立圖書館總館可儘早成立並逐年進用人員，以減少員額被挪用的風險。總館早期可先處理分館人員、館舍移撥與新增人員進用事宜，待總館落成後再行辦理搬遷事宜。預期可產生效益如下：

一、內部效益

- (一) 事權統一，有效溝通，增加管理效能。
- (二) 作業標準化，提升工作效率。
- (三) 資源整合，集中規劃、採購，分區執行，降低人力經費成本。

二、外部效益

- (一) 提升服務效率，快速回應讀者需求。
- (二) 整體推廣閱讀，協助讀者自我學習，提升個人及城市競爭力。
- (三) 建立各區圖書館具備創造閱讀幸福城市特性之一致性服務。

參考文獻

壹、中文部分

1. 王振鵠，1999，〈從 IFLA 聯教宣言談公共圖書館服務〉，《書苑季刊》，41：19-22。
2. 毛慶禎，2009，〈公共圖書館服務基準比較研究〉，「第四屆乡村图书馆建设研讨会」論文（7月13-15日），山西省武乡县：青树教育基金会。
3. 沈寶環，1974，〈圖書館學的趨勢〉，沈寶環等著，《圖書館學》，臺北：臺灣學生書局，頁1-26。
4. 林嘉玫，2005，〈從「公共圖書館設立及營運基準」探討公共圖書館發展現況〉，《中華民國圖書館學會會報》，74：277-287。
5. 畢秀芬，2004，《組織變革對公共圖書館館員工作滿足之影響》，臺北：國立政治大學碩士論文。
6. 臺北市立圖書館組織規程，2009，中華民國98年07月28日，臺北市政府（98）府法三字第09835294200號修正發布。
7. 圖書館法，2001，中華民國90年01月17日，總統華總一義字第9000009320號令發布。
8. 圖書館設立及營運基準，2002，中華民國91年10月28日教育部台（91）社（三）字第91156118號令訂定，自民國91年10月28

日起生效。

9. 謝英彥等，2003，〈公共圖書館在我國政府縣市層級組織之隸屬及其優缺點探討〉，《國立中央圖書館臺灣分館館刊》，9(4)：73-82。
10. 鄭雪玫，1983，〈公共圖書館之服務〉，《臺北市立圖書館館訊》，1(2)：9-22。

貳、西文部分

1. IFLA. 1994, "UNESCO Public Library Manifesto 1994," in
<http://www.ifla.org/en/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994>. Last
update: 26 February 2010.