

公共圖書館創新服務與創新管理之探討

Explore on Innovative Services and Innovative Management System in
Public Libraries

曾淑賢

Shu-Hsien Tseng

臺北市立圖書館館長

Director, Taipei Public Library

私立輔仁大學兼任副教授

Associate Professor, Fu-Jen Catholic University

【摘要】

本文探討創新、組織創新的定義、組織氣候與組織創新的關係、創新管理、績優政府單位及公共圖書館鼓勵創新的機制、國內鼓勵創新的獎項及臺灣公共圖書館的創新服務經驗。

【Abstract】

Innovative ability is not only the important competence in private enterprises, but also the very important competence in nonprofit organizations, including governmental departments. This article explores the definitions and importance of innovation and organizational innovation, the relationship between organizational climate and organizational innovation, and innovative management. The ways to motivate employees to propose innovative services project, the awards in motivating innovation in governmental systems and the experience in Taiwan public libraries in providing innovative services to the public are also discussed in this article.

關鍵詞：公共圖書館、創新、創新服務、創新管理

Keywords: Public Library、Innovation、Innovative Services、Innovative Management

壹、前言

每年10月《天下雜誌》的標竿企業聲望調查，就像企業的體檢報告，以前瞻、創新、吸引人才等10項指標，檢視臺灣企業的明日競爭力。受訪企業及專家認為標竿企業最重要的10項指標，包括：1.前瞻能力、2.創新能力、3.顧客導向的產品及服務品質、4.營運績效及組織效能、5.吸引、培養人才的能力、6.跨國界的國際營運能力、7.財務能力、8.擔負企業公民責任、9.具長期投資的價值、10.運用科技及資訊加強競爭優勢的能力。其中，「創新能力」在2005及2006年均是名列第二重要的指標。(註1)

最新一期《Fortune》在封面故事「管理邊緣」指出，現今環境變化愈來愈快，不少世界級標竿企業如英特爾、戴爾、福特、瑞輝及默克，都紛紛放棄過往成功的商業模式，另闢新徑。文中還引述管理大師彼得·杜拉克的觀點「二十一世紀最大的管理挑戰是領導變革，企業最重要的策略就是要拋棄昨日。」明日的成功，將會留給勇於拋棄昨日的人。(註2)換句話說，勇於創新，不墨守成規的企業，才有成功的機會。

現在是一個市場激烈變化的年代，每個企業不斷高喊著要轉型，要創新。在變動的市場上，機會一個接著一個出現，掌握機會，提出一個好的專案建議，公司便有機會超越競爭者。

便利商店龍頭7-ELEVEN，就是藉著無數的創意專案打下來的。走進7-ELEVEN門市，百餘種自營品牌的熟食產品，遠多於競爭者。大部分產品都是市場上的先驅與領導者。這些產品都是7-ELEVEN內部員工苦心規劃與提案的成果。這種不斷根據市場需求，提出新商品專案的能力，讓7-ELEVEN創立20年來，衍生十餘家新公司，幾乎每家都賺錢。(註3)

「創新能力」不僅是企業的重要競爭力，近年來亦受到非營利組織、政府機關的高度重視，紛紛要求所屬單位應積極培養員工的創新能力，建立鼓勵創新提案機制，並舉辦創新競賽，期能不斷創新服務，精進品質，提升政府部門的競爭力，為民眾提供超越期待的卓越服務。臺北市政府為樹立學習標竿，形塑具創新、富彈性、重品質的行政文化，全面提升公共服務品質，強化市政競爭力，於民國90年推出「市政品質獎」競賽活動，該競賽活動共有四種獎項，其中即有一項「市政創新獎」。(註4)行政院研究發展考核委員會針對政府為民服務機關所舉辦多年的「服務品質獎」，其評獎標準中，即有數個項目評量參賽機關的創新措施及創新服務項目。(註5)經濟部為協助企業提升整體經營水準，提高國際形象，

特設立「國家品質獎」，其中「企業獎、中小企業獎及機關團體獎」之評審標準，亦有一項指標是研發與創新。(註6)這三種獎項，對政府機關之創新作為，具有極大的鼓舞作用。

圖書館不論在工業社會或資訊社會，其任務都在於蒐集、整理、保存及提供圖書資料，惟每個時期資訊的蒐集、整理、保存及提供，資訊載體因科技的發展而有不同。資訊時代，由於網路的便捷，民眾獲取資訊的管道多元，圖書館不再是民眾獲得資料及資訊的唯一來源，面臨各種民間企業及網路機制的挑戰，圖書館如何在傳遞資訊的途徑、資訊的加值服務上，不斷創新，以維持原來顧客的忠誠、開創新的顧客，使圖書館在網路時代成功轉型，使其存在之價值，不但不會消失，且因創新服務的提供，更顯重要，是圖書館界應重視的課題。加拿大安大略省政府(Ontario)於1985年設置「公共圖書館服務獎」(Public Library Service Awards)，獎勵創新的公共圖書館服務概念，即是希望其公共圖書館在服務上能不斷突破，創造新的組織形象，並符合時代需求。(註7)而國內公共圖書館究竟應如何形成有利於創新的組織文化及管理機制，如何建立員工創新的激勵措施，值得探討。

貳、組織創新

何謂創新？何種類型的組織具有創新的能力？何種組織環境有利於創新能力的培養及創新產品和服務的產生及推動？

一、創新的定義

創新的定義常因學者們研究的重點及其觀點差異而有所不同；創新(Innovation)的觀念最早係由Schumpeter在1930年代所提出，透過創新，企業組織可使投資的資產再創造其價值高峰。創新一詞，在英文字面上的意義，具有「變革」(Change)的意思，亦即將新的觀念或想法應用於技術、產品、服務等之上。(註8)Drucker認為，創新是賦予資源創造財富的新能力，並以完整及系統化的形式來討論創新，認為創新是可以訓練、學習的。(註9)Holt認為創新是一種運用新的、有用的相關知識或關鍵資訊，因而創造或引導出有用東西的過程；Urabe則指出創新包含了新概念的發生和推行，到可成為新產品、新製程或新服務，並藉此促使國家經濟成長、就業增加，同時也使得創新的企業主體能夠獲得利潤。(註10)

二、創新能力

Cervantes認為「在全球經濟競爭下，就企業體、國家而言，創新能力是使其得以適應新限制及掌握新機會的決定性因子」。Santomero與Trester認為創新能力就是突破既定模式以克服大範圍的社會、文化障礙，將新事物予以引進。Robbins認為創新能力是變革的一種，是能改善產品、程序或勞務的新想法；也認為所有的創新能力都會牽涉到變革，但並非所有的變革完全會涉及創新能力。企業追求創新能力的目的在於工作、生活品質、全球競爭力和財富的考量。(註11)

三、組織創新與組織氣候

(一)組織創新的定義

組織創新的定義，因著重點不同，而有不同的觀點：(註12)

1.產品觀點

有的學者是以產品觀點定義「組織創新」，認為「組織創新」是指組織產生或設計新的產品，進而該產品可以獲取得獎或成功上市。基本上，這類學者十分重視具體的「產品」，可以說是以「結果」來論斷。

2.過程觀點

有些學者主張以過程觀點定義「組織創新」。研究「組織創新」相當著名的Amabile認為「組織創新」是一種過程，這個過程包含了五個階段：(1)設定議程、(2)設定程序、(3)產生創意、(4)創意測試及實施、(5)結果評估；Johannessen等人認為「組織創新」可以是一項過程，此過程包括知識及相關資訊的運用。

3.產品及過程觀點

Dougherty等人認為「組織創新」是一項複雜的問題解決過程，涉及的活動包括產品設計、產品創新功能部門協調、公司資源、結構、策略的配合。Lumpkin及Dess認為「組織創新」反應了公司對於新意念、新奇性、實驗性及創造過程的經營及支持，而其結果將產生新的產品、新的服務及新的科技。

4.多元觀點

近年來，有些學者採取多元的觀點定義「組織創新」，認為過去學者們對於「組織創新」持有的產品或過程觀點，大多著重於企業的「技術創新」層面。對於管理政策或措施等「管理創新」層面有所忽略。換言之，「技術創新」(包括產品、過程及設備)、「管理創新」(包括系統、政策、方案及

服務)都是「組織創新」可能的展現。Damapour認為「組織創新」是指組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於採用的組織而言是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務…等。

(二)組織創新氣候

組織氣候的意義是指個人對環境整體的知覺，而形成的認知架構。因此，「組織創新氣候」只是在「組織氣候」的概念上，強調個人對組織內創新的整體知覺而已。Schneider指出許多的組織氣候研究，僅針對特定的氣候，因此有許多不同的氣候出現，而組織創新氣候便是其中的一種。Amabile、Bharadwaj認為「組織創新氣候」是指組織員工身處的工作環境之激勵創新程度越高、其可運用的資源越多、創新的管理技能越好，並鼓勵組織中創新的行為，則該組織創新程度越高。

(註13)

對於一個組織是否具備創新的氣候，可以運用專門設計的量表加以評量。「創造力工作環境認知量表」(KEYS量表)即為Amabile, Conti and Coon針對組織的內部環境，用來評估組織的創新氣候，發掘組織促進或阻礙創造力因素，所設計的評量工具，其架構如圖1。

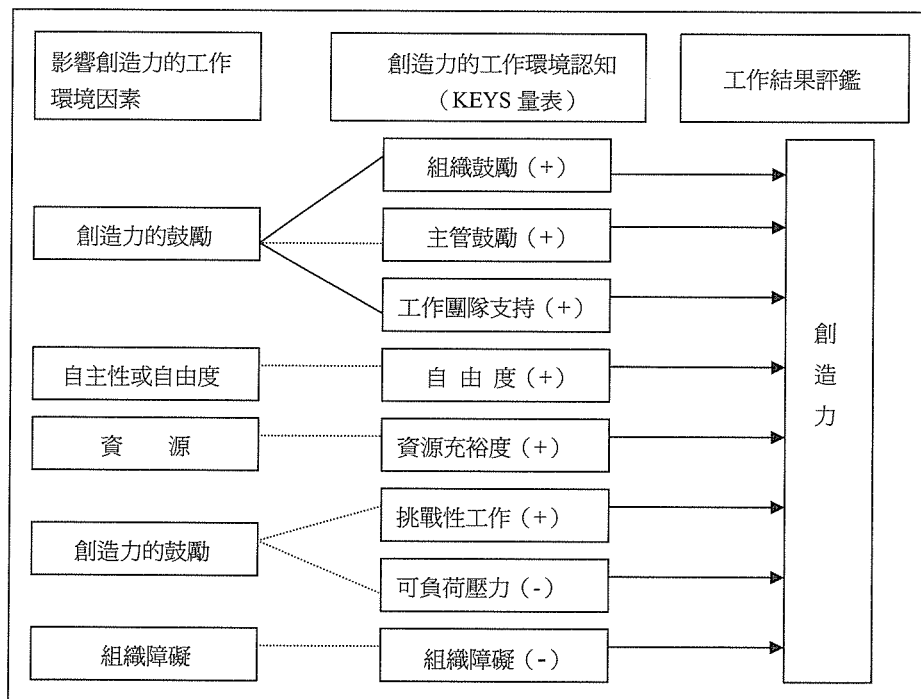


圖1 創造力工作環境認知理論模型

資料來源：賴碧玉，「組織創新氣候管理風格與創造力人格對創新績效影響之研究—以兩岸資訊廠商軟體開發部門為例」（碩士論文，大葉大學國際企業管理學系，民國95年6月），頁7。

該量表共列舉20個題項，包含了評估創造力的八大構面及五大項工作環境構面：(註14)

- 1.組織支持：包含給予員工創意想法、報酬、公平的探討，鼓勵員工嘗試新鮮的事物及分享願景等題項。
- 2.主管支持：包含建立目標、建立互動關係及信任，並適時支援等內容。
- 3.團隊支持：良好的溝通、使員工體認工作承諾及工作重要性等。
- 4.自主性：享有權利、決定實行方案、運用方法、掌握工作內容流程及尊重等題項。
- 5.充足資源：組織資源分配、時間限制及教育訓練等相關題項。
- 6.挑戰性工作：工作內容的難易度與可達成性等題項。
- 7.工作量壓力：時間及健康的題項。
- 8.組織障礙：政治性問題、結構正式化、組織的文化或氣候相關題項。

(三)組織創新氣候對「組織創新」的影響

「組織創新」除了會受到組織結構的影響，組織成員身處的工作環境也是影響「組織創新」的重要因素。任金剛認為「組織氣候」是指成員間對工作環境所共有的知覺與描述；Joyce和Slocum認為組織氣候是該環境中所有個體心理氣候的平均數。(註15)

Amabile認為與組織創新相關連的三大分析構面是：激勵創新的方式、工作領域中的資源、以及創新性的管理技能。(請參考表1)就激勵创新的方式而言，它是指組織面對創新時，高階層人員設定公司基本定向，而中階層人員則是負責將基本定向加以傳播及解釋。激勵创新的方式包括了組織鼓勵同仁創新、主管鼓勵部屬創新、支持同仁從事有意義的冒險、支持同仁探索新創意、同仁擁有熱情的工作心態……等。就工作領域中的資源而言，它是指組織可以提供充裕資源，以協助公司同仁完成工作任務。這些資源包括人員具備落實創新的知識、同仁熟悉相關的市場、員工擁有該工作領域的相關經驗、資金、物料資源、生產系統、研究市場、相關訊息、人力訓練等；而且這些資源是分布在企業組織中的財務、生產、人事、研發……等部門。就創新性的管理技能而言，它是指組織及部門層次之中，有助於組織创新的管理技能。這些管理技能包括適當地平衡自由及限制、設定目標、參與及合作管理、配合技能及興趣之工作分派、開放的溝通方式、支持性的工作回饋、公平酬賞及肯定創意努力及成果、決策分工、非正式的管理結構、任用專業化的經理人員、平權化系統、創造性的解決文化、避免內部競爭及威脅性的評價、去除過度的時間壓力、鼓勵群體或部門間的合作……等。(註16)

組織成員身處的工作環境之激勵創新程度愈高、可運用的資源愈多、創新的管理技能愈好，則其「組織創新」會愈高；反之，則其「組織創新」會愈低。

表1 影響創新性的組織創新氣候構面

構 面	分 向 度	意 義	達成創新性的比例
激勵創新的方式	鼓勵建言	允許新觀念的提出，鼓勵自由發言	47%
	酬賞與肯定	創意作品能得到適當的回饋及獎賞	35%
工作領域中的資源	自由度	自由地決定所做的事與需完成的工作	74%
	管理者楷模	能充當楷模且充滿熱情、善溝通的管理者	65%
	充裕的資源	設備、訊息、資金、人力等資源	52%
	冒險取向	員工處理事情願意冒風險	33%
創新性的管理技能	組織特性	合作的、支持創新的、適度競爭的……等組織特性	42%
	挑戰性	管理工作具挑戰性	22%
	壓力	與外在組織競爭的工作壓力	12%

資料來源：蔡啟通。「組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係」(博士論文，國立臺灣大學商學研究所，民86年6月)，頁35。

參、創新管理

組織成員具備良好的創新能力，組織內部亦形成良好的創新氣候，還需有完善的管理機制，才能使創新構想，順利推展，並達成目標。

一、創新管理的定義

創新管理係指組織管理者藉由創意環境的建置，成員參與的對話，引發組織成員進行知識創新、技術更新、產品轉化的過程，並針對未來組織可能面臨的問題，激發組織成員願意突破現狀，願意接受挑戰的能力，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以新思惟、新方法，追求組織得以永續的經營發展。並依此定義提出創新管理具有五項特性，分別是：(一)應以創意環境的設置為先；(二)係一種集體參與對話的結果；(三)係一種突破現狀，挑戰現況的管理過程；(四)組織創新文化的形成有賴於創新管理的產生；(五)目的是為了求得組織的永續發展。黃哲彬、洪湘婷則認為所謂創新管理，係指組織領導者除應先有其創意的理念，更應積極建置各種有助於創新的環境，諸如成員共同參與決策、形塑無宰制溝通對話情境、激發成員創新潛能的機會等，進而塑造創新、優越的組織文化，才能夠提升組織整體競爭優勢，如此才能維繫組織永續不墜之地位。(註17)

二、創新管理的實施

有了利於創新的組織氣候，對於創新構想，如何進一步評估其可行性？如何

進行市場調查？如何進行內部溝通及外部行銷？另外，創新服務及產品推出後，如何評估其績效，並進一步改善或修正，使創新服務得以永續發展？都是在創新管理的過程中要去面對的問題。

創新管理實施時，有幾項基本原則是必須掌握的：(註18)

(一)勇於突破原則

組織內部，從上到下都應摒除保守、被動的心態，勇於嘗試創新的服務方式或改變傳統的作業模式，以求業務的改善，並且，上級主管應鼓勵員工提出創新構想，即使推行的成果不佳，也沒有關係。

(二)全面參與原則

除了獲得上級主管的支持外，亦需組織內部各部門及所有員工的配合，才有成功的創新服務的推動。

(三)溝通協調原則

創新案提出後，可能需要組織的經費及人力的支持，也有可能要在作業程序上，作某種程度的調整，這些都需要透過與各部門、上級長官及全體部屬之間的良好溝通，才有助於創新方案的推展。

(四)激勵支持原則

主管對員工的激勵與支持，是員工創新構想提出的重要因素，提出後，主管亦應給予人力、物力及經費的支持，協助進行部門之間的溝通，以使創新構想得以推展並落實。

(五)組織學習原則

創新方案的推展，是一種組織學習的歷程，在推行的過程，無論是研究創新服務的方式，設計服務的機制，或是進行可行性評估、市場調查、效益評估等，都可讓參與的同仁獲得寶貴的經驗。

(六)經濟效益原則

創新服務措施的推行必須考慮成本效益，不僅是商業機構，即使是政府機關、圖書館亦需考量組織要投入的人力、物力及財力有多少，而能有多少的利潤、多少的顧客接受、歡迎、利用創新的措施。以圖書館而言，推出創新措施後，受惠的民眾有多少？投入的資源是否成比例？都是必須作的功課。

三、創新產品及服務之開發程序

隨著時間的改變，環境的變化越趨快速，企業的經營環境亦不斷變化，因此不同時代背景的新產品開發過程也不同，從文獻的探討可反映出不同的經營環境

與其適用的情境。Kolter認為新產品開發程序包括創意的產生、創意的篩選、概念的發展與測試、行銷策略、商業分析、產品發展、市場試銷與商品化等八個階段。(註19)Booz, Allen與Hamilton以市場拉力的觀點，強調消費者需求的重要性，將新產品開發程序分為五個步驟：(一)創意的產生與篩選，運用內部機制，如品管圈、團結圈等，進行創意產品的開發；(二)商業分析，進一步進行市場分析或社區調查，以瞭解其可行性；(三)製程設計與量產，確定推出新產品或服務後，進行流程的設計；(四)產品試銷，試辦期間，可以蒐集問題，改善；(五)商品化，正式推出或上市。(註20)Souder認為成功的新產品開發程序的主要活動有：(一)確認需求或機會；(二)創新的研究與發展；(三)產品的發展；(四)原型的測試與產品的修正；(五)試製；(六)刺激市場；(七)使用者的試用與產品的確定；(八)顧客採用新產品。(註21)

四、創新產品及服務開發之成功因素

新產品的關鍵成功因素經常扮演著新產品能否順利開發以及能否成功的決定性角色，Cooper針對加拿大195個工業新產品進行的研究發現，下列三個構面與新產品開發成功有高度相關：(註22)

(一)產品的優異性與獨特性

包括產品的創新性、獨特性、較競爭者更能滿足顧客、可降低顧客成本與提高品質。

(二)具備優異的行銷能力

適時進行初步市場評估、市場研究、市場試銷，以充分瞭解市場需求、價格敏感度、顧客行為、市場規模、競爭態勢等，並能研擬完善之大量產銷計畫。

(三)良好的技術與生產綜效

新產品與公司既有的研發、生產能力等產生高度配合，進而發揮技術與生產綜效。

Cooper和Kleinschmidt的另一項研究，認為新產品開發的關鍵要素包括：(一)產品優勢；(二)預先發展活動的練達性；(三)調查書(Protocol)：在新產品實際發展出來以前，能夠先明確地定義目標市場、顧客需求、欲望及偏好、產品概念，以及產品規格與需求；(四)技術活動的練達性；(五)行銷活動的練達性；(六)技術綜效；(七)市場潛量；(八)行銷綜效。

綜合言之，對市場需求、顧客行為的瞭解與反應是導致新產品開發成功不可

或缺的重要因素，而市場導向正是指結合公司整體的力量，由各部門共同合作進行市場情報的蒐集、跨部門的散布，並根據市場情報來設計、執行方案。

肆、政府單位鼓勵創新機制

受到企業的影響，我國中央政府及地方政府皆有獎勵所屬單位提出創新服務的競賽及獎項，對於政府機關的創新作為有很大的激勵作用。

一、創新競賽

為獎勵推行品質管理活動成效優良之機關學校，樹立學習標竿；形塑具創新、富彈性、重品質的行政文化，全面提升公共服務品質，強化市政競爭力，臺北市政府公務人員訓練中心自民國91年開始辦理「市政品質獎」競賽活動，最初只有「市政標竿獎」及「市政精進獎」二種獎項，95年增加「市政創新獎」及「合作夥伴獎」，除「合作夥伴獎」外，其獎勵對象及方式如次：(註23)

(一)市政標竿獎

- 1.獎勵對象：推行全面品質管理有顯著績效之機關學校。
- 2.獎勵方式：
 - (1)獎牌乙座。
 - (2)20萬元等值獎品乙份。
 - (3)出國標竿學習獎勵。
 - (4)得獎團隊成員，按其人數及貢獻程度，依公務人員考績法予以敘獎，個人最高以記1大功為限，敘獎總額度核計不得超過2大功，並得於機關推薦模範公務人員時優先考量。

(二)市政創新獎

- 1.獎勵對象：推動市政建設，對於組織制度結構、管理方法或業務推展等，具有創意、突破性特色之具體作為，表現卓越績效顯著者。
- 2.獎勵方式：
 - (1)獎牌乙座。
 - (2)10萬元等值獎品乙份。
 - (3)出國標竿學習獎勵。
 - (4)得獎團隊成員，按其人數及貢獻程度，依公務人員考績法予以敘獎，個人最高以記功2次為限，敘獎總額度核計不得超過1大功，並得於機關推薦模範公務人員時優先考量。

(三)市政精進獎

- 1.獎勵對象：推動市政品質活動各領域單項，持續改善之具體作為，顯著增進市民滿意度，或提升業務品質、降低成本促進工作效能者之單位。
- 2.獎勵方式：同市政創新獎。

在市政品質獎中，與創新服務相關的獎項「市政創新獎」，其評審指標如表2：

表2 臺北市市政品質獎「市政創新獎」評審指標

指標	權重
一、創新性 ◆原創性/屬啟發性創意而能善用的程度 ◆組織創新氣候	35%
二、效益性 ◆實際效果具體明確(含有形、無形效益及其他特殊成果或附加價值) ◆對組織績效貢獻度	35%
三、執行性 ◆創新流程的制定 ◆單位同仁共識的程度 ◆執行力	15%
四、應用性 ◆延續運用的程度 ◆可擴大運用的程度	15%

從2006年的第一屆「市政創新獎」得獎單位及得獎理由，可了解臺北市政府在創新服務上的努力及績效：(註24)

(一)臺北市立圖書館：打造新世紀智慧圖書館

首創現場無人看管之智慧型圖書館，將無線射頻晶片技術(RFID)運用於圖書館管理，並結合自動化系統提高圖書可利用性及借還書便利性，不但節省人力為組織降低營運成本，更為市民提供便捷的服務。

(二)臺北市政府消防局：智慧型消防勤務輔助派遣系統

汲取美、歐、日等國經驗，組織近20人團隊，推動規劃勤務輔助派遣系統，從分析、規劃，到實踐等均相當詳細、完整，促使派遣時間由150秒減少至90秒，效率之表現十分明確。

(三)臺北市立建國高級中學：「自導自演」嗶青春—建中駝斯卡創意影片課程

善用外部資源、採命題導向及網站輔助教學等創意影片，提供學生表達自我、實踐夢想的新舞臺，培養學生創新、問題解決及團隊合作能力，具深遠影響，符合全人教育之精神。

(四)臺北市立動物園：動物學堂—型塑動物管理新氣象

計畫規劃步驟嚴謹，以推動三心兩意為主軸概念，深具意涵，從動物管理著手，進而促進動物醫療，並使動物管理師工作豐富化，重新定位，為動物園帶來新的組織氛圍，新的管理氣候，以及員工思維的改變。

二、創新提案管理機制

近幾年來，在臺北市政府服務品質考核及品質競賽活動，經常獲獎的績優單位，皆有內部之創新提案及創新管理機制，值得參考。

(一)臺北市大眾捷運股份有限公司

臺北市大眾捷運股份有限公司提案制度辦理績效卓越，於臺北市政府研考會95年度針對各機關之提案制度所進行的考核中，獲100分之佳績，於54個推動提案制度之受評機關中名列為第1，其相關制度及辦法如次：(註25)

1.為鼓勵員工發揮創意及積極改善之精神，制定「臺北捷運公司提案制度獎勵要點」，採二階段審核方式辦理。

(1)提案人資格及名義

- A.個人。
- B.數人共同。
- C.三級以下之工作單位。
- D.品管圈。

(2)提案範圍

- A.對公司經營發展、行政業務推動、作業流程改進及營運法規修訂，提出具體改革辦法者。
- B.為解決營運設備操控及維護問題、縮短系統故障排除時間或提升原設備功能，提出具體改良方案者。
- C.對不良之工作環境及作業模式，提出具體改善建議者。
- D.對不良之旅客服務設施、設備、作業模式或危及旅客安全之事物，提出具體改善辦法者。
- E.對主動投入研發專有測試機具，改善公司技術發展環境，提出具實現價值成果者。
- F.對開發關鍵必備品供應來源獲得重大突破者。

(3)提案方式

- A.第一階段：下設有廠、中心等單位之部門，由該單位之二級主管核定或推薦之。以品管圈名義提出者，由工安室進行審查，並由工安室主

任核定或推薦之。其餘部門由其一級主管核定或推薦之。

B.第二階段：經第一階段審查獲推薦之提案，由企劃部按月彙整後，簽請召開評審委員會，由委員會議定給獎等級。

- 2.為增進行政部門提案風氣，推動「主題式廣徵提案」，以2個月1次、由2個部室提出主題式廣徵提案的方式辦理，透過邀集全體同仁針對主題踴躍提案，集思廣益達到提案改善之目的。
- 3.辦理「行政部門提案競賽」，藉由部門競賽之方式，培養行政部門同仁對提案制度的參與感。
- 4.依該公司訂定之「績優提案評選要點」，經發表會評選為年度績優提案者，第1名發給獎金新臺幣8萬元，第2名發給獎金新臺幣5萬元，第3名發給獎金新臺幣3萬元。另入圍績優提案評選而未獲獎之提案，分別頒與入選獎金新臺幣5,000元以資鼓勵。

(二)臺北市稅捐稽徵處

臺北市稅捐稽徵處曾獲得行政院92年度服務品質獎及臺北市政府95年市政品質獎的品質標竿獎，該處訂定了推動全方位創意提案制度，鼓勵創新的激勵措施，其做法如次：(註26)

- 1.訂定「全方位創意實施計畫」，明訂作業範圍、程序、評審標準等，各單位成立創意小組，對現有業務，提供具體可行之改進或興革意見。
- 2.鼓勵同仁腦力激盪，創新服務提案。
- 3.成立創意審查小組，由副處長擔任召集人，負責審查提案、評定分數及排定名次，交由業務科室推動執行。
- 4.研提全方位創意提案之同仁於提案時所屬單位及負責推動執行之單位，均列入行政績效考核及服務品質考核加分，提案經審查通過採行，提案人依公務人員陞任評分標準表之規定列入評分。此外，審核成績前10名之提案人發給獎品，公布於該處行政管理知識庫/榮譽榜項下，前3名並製作海報懸掛於行銷走廊公開表揚。

(三)中正區戶政事務所

臺北市中正區戶政事務所積極創新辦理各項為民服務措施，各項績效卓越，有多項全國首創、全國第一的服務，並獲臺北市政府96年服務品質獎特優，該所的激勵創新機制如次：(註27)

- 1.訂定「提升服務品質研究創新提案制度實施計畫」。
- 2.辦理「尋找找碴王、發現愛迪生」活動。

3.組成提案審議委員會審查各項提案。

4.訂定多元化的獎勵方式

(1)提升服務品質研究創新提案

A.提案者給予績優註記。

B.提案通過者，給予2~3次績優註記，並於公布欄公開表揚。

C.提案如經提報民政局採納實行者，頒發200元等值獎品，並予以記功乙次，年終時彙整，分局給予行政獎勵。

D.提案確具效益，對該單位有重大影響者，另依其他獎勵規定敘獎。

(2)「尋找找碴王、發現愛迪生」活動

A.找碴王：發現問題並通過審議者，頒發禮券100元。

B.愛迪生：發現問題並給予解答，並通過審議者，頒發禮券100元。

C.創意達人：合併找碴王及愛迪生，取第1名，頒發禮券500元。

5.辦理「創意變革研習」、「知識管理研習」及「顧客導向研習」，提升同仁的品質觀念及知能。

(四)臺北市立圖書館

臺北市立圖書館曾獲89年度行政院服務品質獎、臺北市政府服務品質獎「善用社會資源」特優獎、95年臺北市第五屆市政創新獎第一名、啟明分館「工作環境5S成果」獲市政品質精進獎。為鼓勵同仁主動參與館務、激發同仁對工作、服務提出創意構想、創新作法，以提升工作效率、創造服務價值，於95年訂定「臺北市立圖書館創意與創新提案實施計畫」，並經96年修訂。(註28)

1.訂定創新提案實施計畫

(1)實施方式

A.鼓勵個人或團隊，依創意提案制度，對圖書館業務提出創新的構想。

B.鼓勵各單位，針對業務予以創新改良、設計規劃、執行，並依全面品質管理精神及模式，展開創新行動。

C.各項創意提案及創新行動，依本競賽辦法，進行評選並給予獎勵。

(2)提案範圍

A.從現有的資源中去創造、設計圖書資訊服務的新概念、新作法、新服務者。

B.以目前所面臨的服務(或工作)的問題或未來發展的課題，從事持續品質精進改善來提升經營績效者。

- C.對於解決業務執行之設備或維護問題、縮短系統故障排除時間或提升原作業功能，提出具體改善方案者。
- D.於不良之作業模式或工作環境，提出具體改善建議者。
- E.對於館務經營發展、行政業務推動、作業流程改進及相關業務法規修訂提出具體改革辦法者。

(3)提案方式

A.創意提案

- (A)同仁得以個人、單位或自組團隊的方式，隨時提出對圖書資訊服務的創意構想。
- (B)提案人或提案單位應填報「創意提案表」。
- (C)個人或團隊提案件數不限，每一提案以1件計算。
- (D)如創意構想已經由實際推展並獲具體成效者，得檢附輔助說明文件。

B.創新行動

- (A)個人或單位得自行提出創新行動，或以區域別、主題別由2-3個館組成創新團隊。
- (B)各項業務創新行動的執行過程、績效，由參賽單位彙整書面資料參加評選。
- (C)個人或團隊創新提案件數不限，每一提案以1件計算。

(4)評審作業

A.評審標準

表3 臺北市立圖書館創意與創新提案評審標準

創意提案		創新行動	
指標	權重	指標	權重
周延性	30%	周延性	20%
創新性	30%	創新性	30%
重要性或價值性	20%	執行過程(努力程度)	20%
應用性	20%	績效	20%
		重要性及價值性	10%

B.評審分為初審及複審2階段

- (A)初審：每月辦理，入選作品名額，由評審小組視參選作品素質現場訂定。
- (B)複審：年底前辦理。年度內入選提案，依評審標準，由全體出席

委員選出個人組及團隊組各2名。

(5)獎項及獎勵方式

- A.獎勵方式，除每件頒給獎狀乙紙外，各給予每人嘉獎1次至2次不等。
- B.獲優選單位由承辦單位安排於年度工作檢討會中分享經驗與成果，公開展示獲獎作品，並公開表揚得獎人員。

2.舉行創意提案暨創新行動競賽

臺北市立圖書館94及95年辦理全館性之「創意提案暨創新行動競賽」。創意提案是為鼓勵同仁綜合運用各種天賦能力和專業技術，從現有的資源中去創造、設計圖書資訊服務的新概念、新作法、新服務，而訂定的提案制度。創新行動則是為鼓勵各單位以目前所面臨的服務(或工作)的問題或未來發展的課題，從事持續品質精進改善來提升經營績效所設置的競賽活動。

(1)94年創意提案暨創新行動競賽

- A.94年度創意提案計7個單位參加、參賽案件計8件，優選從缺；創新行動計28個單位參加、參賽案件計13件，初選入選5件，得獎單位及提案名稱見表4。(註29)

表4 臺北市立圖書館94年創意提案獲獎單位一覽表

獎項	組別	參賽單位	獲獎提案
年度創新獎	團體組	東園分館	時時樂圈
創新優選獎		啟明分館	有聲圈－推動電腦錄製有聲書籍
		祕書室	各單位收入可採劃撥轉帳繳款
		研究輔導室	館員工作與學習交流Blog
		諮詢服務課	虛擬參考服務外一章～參考服務視訊櫃臺

- B.業務創意獎：北市圖於94年年終考核各分館服務品質時，針對各分館具有創意的措施給予鼓勵，得獎單位如表5所示。

表5 臺北市立圖書館94年業務創意獎獎項及得獎單位一覽表

獎項	得獎單位	得獎評定說明
用心良苦獎	會計室	用心規劃「主計圖地」宣導預算執行概念並建立雙向溝通管道，且做問卷調查同仁意見，十分用心。
花枝招展獎	採編課	辦公室及廁所空間佈置精巧溫馨，且年年有新風格。
自動自發獎	資訊室	1.設置無人服務圖書館過程艱辛，成立後廣受好評。
	閱覽典藏課	2.為本館樹立新形象。
同心協力獎	永春分館	善用社區資源美化館舍，創造圖書館的熱情活力空間。
愚公移山獎	木柵分館	空間配置進行調整煥然一新，更為明亮整齊，使位於吵雜市場環境下仍保有一清淨之地。

獎項	得獎單位	得獎評定說明
美輪美奐獎	文山分館	館藏特色空間規劃及閱讀氛圍營造與主題相當契合；小小藝術走廊頗具特色。
花團錦簇獎	景新分館	館舍各樓陽臺皆植栽綠化，維護甚佳。
小小尖兵獎	東園分館	結合鄰近學校及社區小讀者認養館內書架，節省館內人力並養成小讀者對於圖書維護的認知。
點石成金獎	力行分館	「2005年閱讀Give Me Five活動」鼓勵家庭閱讀；另「募集獎品」485份，以供閱讀活動使用。

(2)95年創意提案暨創新行動競賽

95年度創意提案及創新行動各計有9件參賽，總計18件；創意提案初選入選6件，決選2件；創新行動初選入選3件，決選1件。得獎單位及提案名稱見表6、7所示。(註30)

表6 臺北市立圖書館95年創意提案獲獎單位一覽表

獎項	參賽組別	參賽單位	獲獎提案
創意優選獎	團體組	諮詢服務課	北市圖參考室知識名人計畫
		東湖分館	我們都是一家人
創意入選獎	團體組	三興分館	圖書館服務走入校園與社區
		稻香分館	充分利用社會資源，提升本館服務品質
	個人組	龍華民閱	活動電子看板
		視聽室	開發「讀者設備登記使用系統」，提升內閱座位管理效益

表7 臺北市立圖書館95年創新行動獲獎單位一覽表

獎項	參賽組別	參賽單位	獲獎提案
年度創新獎	團體組	三興分館 清江分館 道藩分館 南港分館	提高預約圖書取書率
創新入選獎	團體組	推廣課	Bookstart 閱讀·起步走
創新入選獎	團體組	葫蘆堵分館	資訊檢索區即時服務計畫

三、國內公共圖書館創新服務

我國公共圖書館之經營者及從業人員跳脫傳統經營模式，不斷推陳出新，推出符合新時代民眾期待的創新服務措施。

什麼是創新措施？過去公共圖書館所辦理的活動，有創意的不少，但能持續經營的創新措施，較為少見，以下略舉數個國內公共圖書館近年推出的創新服務措施。

(一)不用出門能知天下事：臺北市立圖書館「參考服務視訊櫃臺」即時服務

臺北市立圖書館運用了即時通軟體，自民國94年2月23日起提供「參考服務視訊櫃臺」服務，讓民眾可以在線上提問，參考館員可以文字、視訊、語音對談方式，提供問題的解答、指引資料利用的途徑。民眾利用參考服務視訊櫃臺，僅需下載服務軟體即可以文字方式提出問題，如果使用的電腦設備裝有網路攝影機及麥克風，還能利用語音對談方式進行即時交談。服務時間為每週二至週六上午9時至下午9時；週一及週日上午9時30分至下午5時。(註31)

(二)臺北市立圖書館「書香宅急便服務」

為服務行動不便、遠方利用者或無法於圖書館開館時間親自到館借書的讀者，自93年9月17日起推出「書香宅急便」，提供讀者利用宅配方式借還圖書的服務，凡持有臺北市立圖書館個人借閱證並預繳1,000元費用，即可成為宅配會員。宅配申請每次以5冊為限，臺北縣市及基隆市每件以100元，其他縣市(不含離島地區)每件以120元計(96年同步調降為80元)，身心障礙及70歲以上者可憑證辦理特別會員，享有優惠價。(註32)

(三)臺北市立圖書館打造「OPEN BOOK智慧圖書館」

「OPEN BOOK智慧圖書館」是沒有館員於現場服務之圖書館，類似銀行的ATM自動服務區。主要運用美國Sirsi公司的UNICORN圖書館自動化系統及臺灣新鈞電子股份有限公司的自助借還書設備，每本書都貼有「無線射頻辨識晶片」(Radio Frequency Identification, RFID)，民眾只要持北市圖發行的RFID借書證，即可在內湖家樂福賣場購物或搭乘捷運經過西門站地下街時，自行刷卡進入館內，並利用自助借還書機辦理借閱及歸還手續，這種另類的服務，足以讓喜愛閱讀的民眾在購物及通勤的同時也能享受閱讀的樂趣。2座智慧圖書館先後於2005年7月22日及2006年5月12日啟用，突破人力及空間的限制，以先進的科技設備進行智慧館藏管理及流通服務，每月平均使用人次，內湖智慧圖書館6,810人次、西門智慧圖書館12,308人次；每月平均外借冊數，內湖智慧圖書館8,124冊、西門智慧圖書館12,833冊；獲得社會大眾一致的好評及民眾的踴躍利用。(註33)

(四)高雄市立圖書館送書香到教室

高雄市立圖書館為提升學童閱讀風氣，提升圖書之使用率，自94年10月起至95年5月止於鼓山等11個分館辦理「送書香到教室」活動。班級導師至高雄市立圖書館各分館提出申請，並附身分證及教師服務證影本辦理班級借閱

證，每張班級借閱證可借閱50冊圖書、借期2個月。為鼓勵兒童閱讀，製作集點卡，活動期間內閱讀一本書即給予一個點數，只要得到20點即可至各圖書分館領取「圖書小博士」獎狀及獎品乙份。活動至年底送出箱數為202箱。(註34)

(五)臺中市文化局借書得來速書香套餐袋著走，方便又迅速

針對學齡前、低年級、中年級等不同學齡層的小朋友先篩選出適合的中英文讀物，選擇的主題包羅萬象，文學、自然科學、人文地理均含括，以5本童書為一個單位，並用圖書館專用提袋裝妥，趕時間或無從選書的父母，只要選擇適合自己孩子年齡的「書袋」即可，一次滿足孩子的精神糧食，借期是30天。還書時，只要把書袋連同內裝的5本書一起歸還即可。自12月29日起特別推出「借書得來速」的貼心服務，獲得不少到圖書館兒童室為孩子借書的父母稱讚。(註35)

(六)臺中市文化局採企業創意經營概念，委外經營「網路生活學習中心」

該局於民國94年委外經營「網路生活學習中心」，提供場地與資訊設備，結合政府機關或民間企業辦理「市民生活精選系列」提供與市民相關的資訊講座，領先全國25縣市文化局「全國第一」的創舉，並為到圖書館的民眾提供一個休閒、資訊、商務等全方位的服務。(註36)

(七)彰化縣文化局推出藝文店家，借書證加值服務

結合政府及民間的資源與力量，有效促進藝文活動的推展，彰化縣文化局推出「藝文店家」措施，透過圖書館借書證與店家的消費優惠相結合，共同推動縣內閱讀風氣與書香文化，一方面提升辦證及閱讀人口數，另一方面創造店家最佳生意商機及增進店家對藝文活動的參與，共創1+1大於2的雙贏效益。(註37)

(八)南投縣文化局建立巡迴書箱，推動親子共讀及班級共讀

民國93年文化局在國立臺中圖書館的協助之下，建置了100箱的巡迴書箱，94年文化局爭取補助，已建置240箱巡迴書箱、約10,000冊的優良讀物推動該縣「親子共讀」及「班級共讀」；文化局依該縣地理環境的先天限制，設置文化局、埔里鎮立圖書館及鹿谷鄉立圖書館做為巡迴書箱借閱站，提供給全縣各鄉鎮市立圖書館、各級學校、課後及學齡前教育機構進行共讀，並由文化局負擔於每年的6月及12月的書箱交換工作。(註38)

(九)臺南市立圖書館採施藍海策略、創新書香服務

該館推出「知書達里」服務，圖書館主動與軍中、監獄、感化院、弱勢族群、機關、團體、社區、學校等單位洽辦圖書據點服務，送書到據點服務計有雲嘉南就業服務中心等25個單位，每次每單位借書200冊（期限一個月），每次可減少39人次往返(全年達3,000人次，圖書流通之經濟效益無以計數)。(註39)

伍、結語

圖書館是一個不斷成長的有機體，面對社會的快速變遷，民眾需求愈來愈多，如何創造圖書館在現今社會存在的價值，如何持續經營顧客滿意，實有賴公共圖書館的人員，改變傳統的觀念及作法，不斷推陳出新，因應社會環境變遷及依據顧客的需求，運用新科技新媒體，提供創新服務，提供快速、便捷、豐富的資源，才能使公共圖書館的存在價值受到肯定，並維持進步、專業的形象。

一、圖書館領導人的創新觀念

圖書館領導人需要具有創新的觀念和意識、敏銳的眼光、高瞻遠矚的決策能力和善於組織人、財、物的組織能力；此外，提出具有前瞻性的願景，並不斷地向員工強調圖書館的核心價值，溝通創新服務對圖書館贏得顧客滿意及永續生存的重要性，讓員工摒棄保守被動的心態，願意在服務和作業上，思考有無改善或創新的機會，並不斷提出創新構想。圖書館的發展不僅需要有一套規章制度，還需要有一套圖書館專有的組織來規範圖書館的各項運作，使圖書館的所有活動、價值取向、行為方式等高度整合，把圖書館中所有員工凝聚成一個高度統一的整體，從而圍繞一個既定的目標，不斷把圖書館推向前進。(註40)

二、圖書館鼓勵創新機制

圖書館應訂定激勵創新的措施，並建立完善的推動和管理機制，員工的創新構想有可能成功，亦有可能失敗，失敗的創新構想是一個很好的學習經驗，成功的創新產品或服務，亦需有良好的管理機制，以及不斷的效益評估、改善缺失，才能得到顧客永續的支持。

三、圖書館培養員工創新能力

員工的創新潛能，可以藉由後天的培養及各種的刺激，予以激發。臺北市政府公務人員訓練中心「創意激發」、「創造全方位工作價值」、「心智圖法」及

臺北e大線上課程「經營創新與品質服務」及臺北市圖書館「創意行銷」、「專業創新與行動研究」、「創意閱讀教學研討會」都是相關課程的設計，另外，參訪標竿企業及圖書館，亦是極佳的方式。

四、圖書館鼓勵館員創新的組織文化

圖書館的產品是為讀者提供的服務及其所蘊涵的知識，其服務的經濟價值和社會價值的體現在於讀者運用這些知識的程度，因此，圖書館文化創新的立足點是圖書館管理創新、服務創新。透過管理創新、服務創新，使圖書館的組織機構向扁平化、網絡化發展，積極地、能主動地培養和提高館員的業務品質和讀者的資訊品質，透過高素質的館員來向社會提供高水準和高質量的資訊服務，並透過讀者對資訊的利用能力，提高圖書館資訊服務的經濟價值和社會價值。(註41)

圖書館除了建立創新機制、安排教育訓練外，主管應鼓勵及支持員工成立品管圈、工作坊、興趣小組，經常討論業務缺失的改善，或透過腦力激盪，規劃設計創新服務，當然館方宜給予適宜的時間安排，每週固定討論時間的安排、相關經費資源的支持，並對有成效的創新措施，予以獎勵。

五、樹立圖書館新形象

隨著資訊社會的日益發展，越來越多的商業機構參與到資訊服務行業中。圖書館要保持自己的優勢，一是要靠自己的專業特色，人員優勢、高效、快速、準確地為使用者提供資訊服務；二是要不斷進行創新，更新現有的技術，革新現有的服務，樹立新形象，創造出與其他商務性資訊服務機構不同的知識，才能創造出知識含量的附加價值更高的產品和服務，保持自己的領先地位和個性差異，以免在高度競爭的環境中被淘汰。(註42)

六、創新產品和服務的持續追蹤及評估

對於創新產品或服務，在正式實施後，到穩定成長之間，仍可能有問題是規劃及建置階段未注意到者，所以，應持續了解運作的情形，檢討缺失及績效，以便進一步改善，使其運作得更理想。

附註

註1：吳昭怡，「變局下，誰能成功不墜？」：2006標竿企業PART II 聲望調查」，
天下雜誌357期(民國95年10月11日)：頁201。

註2：同前註，頁206。

- 註3：莫乃健，「統一超商7-11的致勝祕訣」，*CHEERS雜誌*2期(民國89年11月)。
- 註4：臺北市政府公務人員訓練中心編，*2006臺北市政府市政品質獎*(臺北市：編者，民國95年)。
- 註5：「行政院研究發展考核委員會，行政院服務品質獎，第8屆行政院服務品質獎評獎實施計畫」，<http://quality.rdec.gov.tw/mp.asp?mp=1>，民國96年3月23日。
- 註6：財團法人中衛發展中心，*國家品質獎：第17屆國家品質獎*(臺北市：編者，民國96年)，頁11。
- 註7：”Culture Minister Announces Public Library Service Awards”、”Ontario Government Announced Shortlist for Public Library Service Awards”，http://ogov.newswire.ca/ontario/GPOE/2005/02/03/c0584.html?lmatch=&lang=_e.html，民國96年3月23日。
- 註8：黃哲彬、洪湘婷，「創新管理與學校創新經營」，*國立臺南大學教育經營與管理研究集刊*1期(民國94年)：頁213。
- 註9：賴碧玉，「組織創新氣候管理風格與創造力人格對創新績效影響之研究—以兩岸資訊廠商軟體開發部門為例」(碩士論文，私立大葉大學國際企業管理學系，民國95年6月)，頁5。
- 註10：同前註。
- 註11：張宦民、吳宗正、溫敏杰，「組織文化對創新能力之影響—以臺灣地區電線電纜、上市公司為例」，*經營管理論叢*1卷2期(民國94年)：頁61。
- 註12：蔡啟通，「組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係」(博士論文，國立臺灣大學商學研究所，民86年6月)，頁11。
- 註13：同註9，頁6。
- 註14：同註9，頁7-8。
- 註15：同註12，頁31-34。
- 註16：同註12，頁31-32。
- 註17：同註8，頁214。
- 註18：同註8，頁219-220。
- 註19：余心怡，「市場導向與新產品開發績效相關之研究」(碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，民國92年1月)，頁24-25。
- 註20：同前註。
- 註21：同註19。

註22：同註19，頁24-26。

註23：市政品質獎工作小組編，*第5屆市政品質獎*(臺北市：臺北市政府公務人員訓練中心，民國95年)，序言。

註24：同前註，頁16、18、20、22。

註25：「95年度提升服務品質績效報告」，臺北市大眾捷運股份有限公司，民國96年1月，頁12,13,14,16。

註26：「95年度提升服務品質績效報告」，臺北市稅捐稽徵處，民國96年1月，頁2-3、2-4、2-6。

註27：「95年度提升服務品質績效報告」，臺北市中正區戶政事務所，民國96年1月，頁8、12、13。

註28：臺北市立圖書館創意與創新提案實施計畫，民國96年1月8日修訂。

註29：國家圖書館，*中華民國圖書館年鑑九十五年*(臺北市：編者，民國95年)，頁37。

註30：臺北市立圖書館研輔室提供，民國96年3月23日。

註31：同註29，頁27。

註32：國家圖書館，*中華民國圖書館年鑑九十四年*(臺北市：編者，民國94年)，頁86。

註33：臺北市立圖書館資訊室提供，「臺北市立圖書館西門及內湖智慧圖書館統計資料」，民國96年2月26日。

註34：同註29，頁28。

註35：同前註。

註36：同註29，頁28-29。

註37：同註29，頁29。

註38：同前註。

註39：同註29，頁30。

註40：高凡、徐引箴，「從創新看圖書館文化的建設」，在吳建中編著，*戰略思考：圖書館管理的10個熱門話題*(上海市：上海科學技術文獻出版社，2005年)，頁56。

註41：同前註，頁57。

註42：同註40。