

公私合辦實例—高雄市立圖書館與高雄市 調色板協會合辦兒童玩具圖書館

A Case of Private Management of Public Library—To Run Children's
Toy Library Cooperatively by Kaohsiung Public Library and Palette
Association

黃錦綿

Jiin-Main Hwang

高雄市立圖書館秘書

Secretary, Kaohsiung Public Library

【摘要】

公共圖書館為提供更多元的服務，必須師法企業界的作法，將部分業務委外，以達到資源最有效運用及提升行政效率之目的，本文以高雄市立圖書館與高雄市調色板協會合辦兒童玩具圖書館，創造“雙贏”之案例，予以分享。

【Abstract】

To provide more multiple services, the public libraries must learn from business to contract out some professional work for the purpose of utilizing resource effectively and promoting administrative efficiency. This article aims to share the win-win case of running Children's Toy Library cooperatively by Kaohsiung Public Library and Palette Association.

關鍵詞：公共圖書館、非營利組織、民營化、委託外包、公辦民營機構、
兒童玩具圖書館

Keywords: Public Libraries, Non-profit Organization, Privatization, Contraction Out,
Privatized Governmental Organization, Children's Toy Library

壹、前言

全球思潮下，無論是公部門或私部門都不可能擁有充分的知識和資源獨自解決所有的問題，必須透過資源的交換來提升服務品質。越來越多的企業進行組織重整、人事精簡，將周邊業務及日常事務如生產、行銷、教育訓練、設計部門等非核心業務外包，只保留最精簡的人力與核心專長，以創造最高的經營績效，即是明顯的例證。如世界最大的運動鞋品廠商耐吉(Nike)只專注於設計、行銷及氣墊技術的應用及研發，將所有的製造委外給臺灣、南韓及其他亞洲國家；著名的可口可樂(Coca Cola)公司也只掌握可口可樂原液配方及品牌行銷工作，生產則委外處理，以提高競爭優勢。而政府業務委外的例子在世界各國也屢見不鮮，但大都以建築物維護、廢棄物清運與處理、車輛違規拖吊、食品衛生檢查、捷運系統建造暨養老院、老人福利中心機構、醫院、博物館經營管理等為主。我國早期實施委外處理事務包括：(1)行政院大陸委員會將部分大陸事務委託財團法人海峽交流基金會處理；(2)違規停放車輛委託民間拖吊場拖吊；(3)汽車檢驗委託民營修車廠代辦；(4)商品檢驗委託民間法人團體代為實施；(5)廢棄物委託民間機構處理；(6)機關內部清潔外包。近年來由於政府囿於財力、人力，更需借重民間資源以擴大公共服務量滿足民眾需求，因此，如臺南市立醫院、屏東國立海洋生物博物館、臺北市交通博物館、臺北市青少年育樂中心也都陸續委外經營。因此，委外經營已不僅僅是企業界因應多變社會的利器，也是政府部門從事變革的重要工具。

圖書館業務委外源於80年代初美國法律及專業圖書館，後來並影響至公共、政府及大專院校圖書館經營方式。圖書館委外內容最初以館舍清潔、書刊代理、書刊上架為主，後來發展至分類編目、館際互借、流通服務、硬體設備維護、自動化系統等。雖然，1995年總部設在芝加哥的Baker&Mckenize法律事務所及1997年7月具有86年歷史的加州里費賽德郡(Riverside County)圖書館曾將所有業務和管理以合約方式委外，引起圖書館界的震撼及爭議，但不可否認，以上二個業務委外案例均為圖書館業務委外模式注入新思維，建立新典範。圖書館業務委外的範圍、方式及優缺點，固然見仁見智，但在圖書館界普遍面臨人力、經費嚴重不足暨民眾需求日益多元的情況下，業務委外不失為解決方式之一。一般而言，圖書館業務委外，視圖書館本身條件、需求及業務功能屬性不同，而有不同成效；目前國內除了調色板兒童玩具圖書館外，尚無公共圖書館將整個館務委外或採用公私合辦的方式經營。因此，本文擬以調色板兒童玩具圖書館公私合辦經營

方式為例，作一探討。

貳、政府業務委外相關理論

民營化一詞最早是由Drucker於1969年提出，當時是使用「再民營化」(Reprivatize)這個詞。等到以Margaret Thatcher為首的保守黨贏得英國國會大選後，便開始推動政府業務委外運動，政府業務委外經營便成為政府再造發展的重要策略工具。(註1)政府業務委外使得民間、政府產生既合作且競爭的關係，不僅達到資源共享、績效競賽，也達到政府職能角色調整、公務人力活化、擴大民間資源參與及提升公共服務效率與品質等多重效能。探究政府業務委外的核心，可以發現是由「新公共管理」學派中，構成市場機制主導公共服務提供的理論，如「公共選擇」(Public Choice Theory)、「交易成本」(Transaction-cost Theory)及「雇主—代理人」(Principal-agent Theory)三種理論為主。

「公共選擇」學派學者主張應減少政府的職能，他們認為許多財貨與服務應交由更具效率的市場來生產與提供，如果政府必須提供特定財貨與服務時，最好也透過「準市場機制」，例如：以使用者付費為原則，調和供需關係，使資源達到較有效率的配置。「交易成本」理論學者則認為任何產品或服務的生產與提供，必須先衡量交易成本，並評估由公部門提供所創造的效益是否高於私部門，再決定是由公權力來主導產品或服務的生產與分配，或是由市場的自由競爭來提供，而所謂的交易成本除經濟成本外，還包括政治與社會的成本。支持「雇主與代理人」理論的學者則是認為政府可將某些業務以契約外包的方式委託私人負責，政府只要基於監督立場控管品質即可，藉此以縮減政府組織規模與責任。

參、政府業務委外方式與疑慮

一、政府業務委外方式

政府業務委外經營，係以機關組織法上的業務為範圍，而委託對象則為他人或組織體。其中，委託公權力以外的私人行使時，一般稱為「行政委託」；因此，凡是政府利用私人所擁有的人力、物力、技術等力量，實施行政業務者均屬於行政委託範圍。政府業務委外經營性質上是一種行政委託行為，即政府與民間簽訂契約，政府提供全部或部分經費或硬體設施，由民間履行契約規定的項目提供服務，契約上載明雙方權利義務關係及監督考核機制。(註2)政府業務委外的方式頗多，依受託人身份不同分為：「授權行使國家高權之私人」、「行政助

手」、「以私法契約處理政府業務之私人」等三類；依委託事務性質不同可分為：「管制類」、「福利與服務類」及「採購類」；依委託效力涉及公權力之不同分為「外部業務之委託」、「內部業務之委託」。經建會則以業務性質，將政府業務委外型態分為四種模式：(一)公權力業務委託；(二)對外提供服務業務委託；(三)機關內部業務委託；(四)機關內部設施委託等。而人事行政局則略為修正為機關內部業務委外、行政助手、公共設施服務委外經營、行政檢查業務委外辦理等。(註3)其中，公共設施委外經營包括(1)部分公營、部分民營；(2)公辦民營；(3)初期公辦民營，逐步民營；(4)特約興建營運模式；(5)補助民間機構提供服務等五種型態。

二、委外經營的疑慮

雖然政府業務委外是不可避免的潮流與趨勢，但對於政府業務委外也有學者提出質疑；Kohn A.就認為民營化所得到的「效率」，是透過降低品質與大量利用「半時性勞工」所獲得，因此，他認為所謂市場競爭與高度的成本效率表現，只是假象，而且社會正義與公共責任未必能與經濟效率兼顧。反對民營化者大都認為民營化是公共社會福利的主要敵人。再則，政府部門原本由議會政治或選舉功能所帶來的政治責任，可以藉由民營化政策得以完全規避，民間部門對於較不具經濟效益的公共事務，可以取巧規避，只去執行較有利潤的事項，至於不易執行的項目，仍交由政府部門完成。亞當史密斯(Adam Smith)就不認同民營化是增加生產力與效率的萬靈丹(註4)；因為沒有實證性研究顯示公私組織的相關效率一定保持一致性的優勢或者凌駕對方；然而，的確有些研究指出組織內無法以市場規則運作，會造成組織連續與可預期的無效率情形，而相關經驗亦顯示組織的目標強烈受到歲入來源與測量生產力方法的影響；至於社會公平與正義因為無法經由有形的標準加以衡量，成為政府業務是否委外的主觀考量因素。

肆、委外經營的成敗關鍵

針對政府業務委外經營的相關資料顯示，民間參與經營案成功的主因在於「民間參與意願」，而民間參與意願則取決於計畫案本身是否「具投資價值」足以吸引民間投資機構參與。換言之，財務計畫是否可行？是否能讓民間機構獲得合理的利潤報酬？因此，政府部門如何評估計畫之各種優劣條件並創造、發掘計畫案之投資誘因，研擬可行之配套措施是委外經營成功與否的關鍵因素。目前大多數政府部門推動委外經營業務的共同問題如下：(註6)

- (一)部分承辦人員以傳統發包作業模式處理民間參與案件，未考量不同計畫之性質與條件，而創造不同的民間招商機制。
- (二)缺乏先行評估，太過倚重民間參與案為政府撙節預算的良方或只想將燙手山芋交由民間興建或經營，而非針對整體經濟面必要執行程度排出優先執行序位。
- (三)先期作業階段常因主辦單位之政策及特殊考量而壓縮評估及籌備作業時程，考量不周，造成推動上的困擾。
- (四)部分民間參與案，因委外籌備工作過渡期間，人事及經費不足，缺乏主管機關之支持與輔導及原主辦機關人員無法調適，產生消極排斥心態。
- (五)與民爭利問題，委託經營後，民間業者難免經營周邊業務，甚或其營業額高於本業，致生與民爭利之爭議。
- (六)文化認同問題：隨同移轉的員工，長年處於防弊之公務體系中，易與新經營者之經營理念無法契合。
- (七)合理對價問題：由於公營事業委外所須考量因素，遠較民間自行委託之情形複雜許多，且往往附帶多重條件，因此，雙方合理之對價計算是一大難題。
- (八)監督機制問題：目前監督機制多僅止於紙上談兵或是由下而上式的控管(履約監督管理)，忽略探討監督機制在整個委外過程中的合理性(市場機能)、合法性(契約)、合宜性(公共性本質)。

伍、高雄市立圖書館現況

公共圖書館主要功能為針對當地民眾需要，蒐集組織資料，提供民眾自由閱覽的機會，並且與學校教育相輔相成，擔當推行成人教育的任務，兼具社區文化中心的功能。然而面臨瞬息萬變、文化多元的時代，圖書館遭遇前所未有的壓力與挑戰，如圖書館專業服務人員編制不足、購書預算比率太低、館藏發展困難、缺乏深入的知識加值與知識服務系統、圖書館服務未能滿足現代社會需求等，其中又以人員和圖書購置經費嚴重不足二項為圖書館經營的最大困難所在。以本館館藏及人員二項而言：

一、館藏

館藏是圖書館服務的基礎，沒有豐富的館藏，即無法提供令讀者滿意的資訊服務，所以有人說館藏是圖書館服務的核心。高市圖(含高雄文學館及12所分館，以下簡稱本館)年度購書經費約800萬元，電子資料庫60萬元、電子期刊21萬，限

於經費，館藏極為不足，因而時常有讀者建議應充實館藏，本館遂於93年11月至94年1月進行「一人一書·幸福高雄」全民捐書捐款活動，共募得款項840萬元及圖書16萬冊，94年11月並獲准動支市府第二預備金480萬元充實館藏，至95年4月19日止，高雄市公共圖書館館藏1,547,453冊，才達到每一位市民擁有一冊公共圖書館館藏圖書目標。雖然館藏量大幅增加，但對於特殊族群閱讀需求，如心智發展較為遲緩者，仍無法提供足夠的閱讀素材及玩具，滿足他們的閱讀需求。

二、人員

人員對於圖書館業務推動與品質有密切關係。依據教育部91年10月28日頒布「公共圖書館設立及營運基準」第5條第2項規定：「直轄市立圖書館每人口總數五千人，置專任人員一人。」高雄市目前人口已超過151萬人，應有專任人員302人，但高市圖預算員額僅53人，除職工分派至各館支援閱覽服務工作外，尚需招募大量志工協助館務推動。以本館目前轄有14所館室而言，平均每館配置2-3人(如表1)，人力嚴重不足可見一斑。

表1 高雄市立圖書館人力配置表

館 別	配 置 人 力	備 註
高雄文學館	5人(組長1人、組員4人)	二班制
鼓山分館	3人(主任1人、職員1人、工友1人)	
旗津分館	2人(主任1人、職員1人)	
楠梓分館	4人(主任1人、職員2人、工友1人)	設有大禮堂提供場地租借，配置技術員1名。
楠梓民眾閱覽室	0 人	僅提供自修，由志工協助。
苓雅分館	0 人	僅提供自修，由志工協助。
左營分館	3人(主任1人、工友2人)	
三民分館	5人(主任1人、職員2人、技工工友2人)	設有大禮堂提供場地租借，配置技術員1名。
新興分館	3人(主任1人、技工工友2人)	
新興民眾閱覽室	2人(職員1人、技工1人)	
鹽埕分館	3人(主任1人、技工1人、臨時工1人)	
前鎮分館	3人(主任1人、職員1人、工友1人)	
寶珠分館	4人(主任1人、職員2人、工友1人)	提供參考諮詢服務，配置參考諮詢館員1名。
陽明分館	1人(工友1人)	
南鼓山分館	2人(主任1人、技工1人)	

各館人力除提供例行性流通業務外，並辦理通借、通還、圖書宅急便、班級借書證、送書到教室、行動圖書館暨各項推廣活動，不但已無精力亦無能力深耕其他族群。

廖秀滿認為圖書館業務之所以委外的原因如下：(註5)

1. 經費：圖書館預算不足的情況下，委外人力之運用較合乎成本效益，圖書館也不用負擔或負擔較少的福利支出。
2. 彈性：由於委外人力可以按時、全時或不定時計酬，因此在時間及人力的運用上較具彈性。
3. 即時回應讀者需求：由於讀者需求不斷改變，圖書館必須適時增加新的服務項目，在人力無法增加的情況下，圖書館可運用具特殊專長之外包人力協助執行這些新增工作。
4. 加強核心服務：藉由部分業務委外，圖書館正式人員可集中精力更有效的完成組織的核心任務與目標。
5. 提升效率：將部分業務委外，不但符合經濟效益，也更有效率。

陸、高雄市調色板兒童玩具圖書館簡介

一、成立緣起

高雄市一群家有障礙兒的家長們，因為期盼自己的孩子和所有的智障者，都能受到社會的重視與關懷，有尊嚴、有能力的自立更生，因此成立了高雄市智障者福利促進會。該會於82年10月成立後，便極力爭取「兒童玩具圖書館」的設置，他們希望「兒童玩具圖書館」能發展成一個「家庭支援中心」，除了提供心智障礙兒童遊戲學習成長的環境外，也提供家長相關的知識與資訊，幫助這些不幸的孩子們早期療育、減輕障礙程度，以協助他們身心健全發展；此外，對於即將離開學校的孩子，亦能提供職能評估，協助家長認識自己孩子的能力，尋找適合的工作，使他們過著有意義、有尊嚴的生活。

「兒童玩具圖書館」，便在前市長吳敦義的支持下，將本館舊有的「兒童閱覽室」館舍，設立智障兒童玩具圖書館，由高雄市教育局、社會局撥款補助，成立臺灣地區第一座由政府與民間「公私合辦」專為心智障礙者設立之玩具圖書館，同時也首開臺灣地區公共圖書館風氣之先，成為第一個也是唯一目前附設心智障礙者玩具圖書館的公共圖書館。兒童玩具圖書館開館以來，在高雄市智障者

福利促進會、本館及專業志工的用心經營下，已成為高雄市心智障礙兒童的學習新樂園，而歷任主任皆是特殊教育的精英與資深工作者，所精心規劃的活動及提供各項貼心服務，更是深受心智障礙者及家長的歡迎及好評。92年2月隨著高雄市智障者福利促進會更名為高雄市調色板協會，智障兒童玩具圖書館因而亦更名為調色板兒童玩具圖書館。藉著玩具圖書館的更名，希望除了在消極協助身心障礙者身心健全發展外，更能透過家長、社工、志工的協助及交流，使心智障礙者與社會融合成為社區真正的一分子，就像調色板可以把不同的顏色調到最滿意的顏色，為心智障礙者彩繪出最美麗璀璨的未來與希望。

玩具圖書館佔地30餘坪，除玩具存放室、諮詢室及行政區外，主要空間規劃為圖書角、積木角、生活角和綜合遊戲區；服務對象為6歲以下兒童，分為特殊兒童、一般兒童二種會員證；持有身心障礙手冊、特教班在學證明或發展遲緩證明者，持戶口名簿及照片，可申請特殊會員證，外借圖書及玩具。一般兒童只要設籍於高雄市0歲至6歲學齡前兒童，持戶口名簿及照片，即可申請一般會員證進館使用，但不可外借玩具。玩具圖書館室內空間開放以20人為原則，每位小朋友進館均需大人陪同，因位於公園內而享地利之便，並擁有相當廣大的戶外空間。本館與高雄市智障者福利促進會最初訂定的合作辦法是由本館提供館舍場地及相關經營輔導；軟體設備如玩具、圖書等由高雄市社會局及高雄市港都之愛聯合捐募基金管理委員會協助提供(民國83年停止提供)；至於圖書館運作的人事費，則由高雄市智障者福利促進會提出申請，中華社會福利聯合勸募協會給付。總之，這是一所跨越各部門且在公私協力合作下誕生的圖書館。

二、服務內容

「調色板兒童玩具圖書館」，從創館蒐集圖書、玩具共計800多件(冊)件迄今擴充至4,000餘件(冊)。首先開辦玩具外借服務，以親子為對象，父母在工作人員指導下學習如何使用玩具，並在學會怎樣教導孩子操作後再陸續開辦玩具外借。玩具分為訓練兒童大肌肉發展的玩具(粗動作玩具)、訓練兒童精細動作發展的玩具(精細動作玩具)、基本認知數字配對性的玩具(概念理解玩具)、學習生活上的演練(生活類玩具)。館藏圖書則含一般圖書、家長參考書籍及繪本、圖畫書等。除了提供圖書外借，更以繪本導讀團體方式，到高雄市偏遠地區辦理外籍配偶及弱勢家庭學前啟蒙服務，提供圖書外送到社區服務。

鑑於市面上的玩具大都是為正常的孩子設計，鮮少為特殊的兒童製作適合他們的玩具。「玩具圖書館」所提供的玩具就是由館員根據心智障礙孩子的特質而

選擇適當的玩具作為學習的教材教具，館內工作人員除教孩子學習操作外，同時也指導父母親如何使用玩具，並說明各種玩具對孩子的啟發性與教育意義。除了免費提供圖書、玩具給上述兒童外，也提供家長及兒童相關的諮詢輔導、定期舉辦各項親子活動與相關講座、遊戲治療、團體特教班教學以及成人智障者職能評估等活動。有感於玩具圖書館內部空間使用不盡理想，高雄市調色板協會於96年針對身心障礙兒童的玩具圖書空間、室內遊戲空間進行改善；如遊戲評估區、生活操作區、親子共讀區、童玩展示區、服務臺、諮詢室、資訊站之重新規劃改善等，該館配合本市中央公園改造於96年3月重新開放服務民眾。



圖1 服務臺



圖2 生活角



圖3 親子共讀區

(一)開放時間

週二至週日09：00-17：00；週一，國定假日、每月最後一天休館。

(二)服務項目及內容

服 務 項 目	服 務 內 容
1.開架服務	提供開架之玩具、圖書及錄影帶等資料，供持有會員證之會員個別使用，或高雄縣市啟智班等團體教學使用。
2.外借服務	提供持有本館特殊會員證者外借玩具、圖書、教養類錄影帶，亦提供部分特教師課程資料。
3.諮詢輔導	提供民眾有關玩具使用及圖書閱讀指導、親職教養、社會福利服務資源、身心障礙者就醫、就學、就養等資訊。
4.舉辦活動及研習	辦理各項親子活動、推廣活動、父母成長營及相關講座。
5.閱讀復甦專案	高市圖協助爭取教育部補助款辦理
6.空間開放使用	歡迎團體特教班教學使用。
7.社區推廣	宣導認識身心障礙者，進而接納並協助身心障礙者。

柒、高雄市立圖書館與高雄市調色板協會合辦兒童玩具圖書館合作模式

以公共圖書館功能而言，服務的民眾類型極為多元，欲以有限的經費暨人力提供各族群周全服務勢不可行；另外，考量對身心障礙兒童提供服務之專業性，

如由僅受過圖書館學專業訓練之館員經營，不僅無法達到預期效果，尚易造成館員挫折感；然若因而擴編人力，則又非政府財政所能負擔。評估本市現有29個身心障礙社團，以調色板協會提供身心障礙兒童的福利服務最為完整，該會並於84年榮獲教育部頒發推展社會教育有功團體。該會為因應發展遲緩兒童家庭結構的改變，提升發展遲緩兒童及家庭使用社會資源的能力，極力爭取兒童玩具圖書館的經營權，希將玩具圖書館經營成資源轉介的服務站，以創造更多元的服務模式。其具有的優勢是投入的人力，均以早期療育相關專業人員(特教老師、社工員、復健師)為提供服務的團隊，並且將圖書(繪本)帶入親職教養課程，活化玩具功能使玩具像圖書一樣的流通，不僅建立家長對玩具功能的再認識，並且使玩具、圖書成為發展遲緩兒童成長最佳的陪伴者。因此，高市圖於民國82年8月1日與高雄市調色板協會簽訂合約，玩具圖書館視同高市圖分館之一，由高市圖提供場地，並協助爭取政府補助款，酌予補助圖書、館舍設備費及文具用品。至於玩具圖書館開館後提供之服務暨管理，包括人員、館務經營等由高雄市調色板協會負責，合約期限一年。

玩具圖書館自開館後，成為身心障礙兒童研究者及機構重要觀摩點且多次榮獲早療個管中心評鑑甲等。然為提供更多元的服務暨有效開拓財源，玩具圖書館經常向內政部、教育部、教育局、社會局申請專案補助辦理各項活動，如培訓特教種子教師、教學及成果發表、「高雄市外籍配偶及弱勢家庭兒童學前啟蒙服務計畫之輔導老師招募及培訓課程」、「學齡心智障礙兒童父母成長營」、「夜狂歡—耶誕舞蹈比賽」等。此外，並與多所學校、托育中心、故事城堡、兒福中心保持良好合作關係，並由協會會員繳交會費方式彌補經營的赤字。目前辦證人數，一般會員1,015人，特殊兒童1,215人，年度服務人數5,175人次。

檢視政府業務委外經營的相關資料得知，民間參與經營案成功的主要原因在於「民間參與的意願」，而民間參與的意願則取決於計畫案本身是否「具投資價值」，以吸引民間機構參與。換句話說，是否能讓民間機構獲得合理的利潤報酬？由於調色板協會為非營利組織，創立目的在提升發展遲緩兒童及家庭使用社會資源的能力，發揮資源轉介的服務站功能，創造更多元的服務模式。因此，它注重的不是合理的利潤報酬，而是能否有效達到創立目的。根據國內學者江明修對於非營利組織的定義為：一、具有公共服務的使命，並積極促進社會福祉；二、具有法人地位之不營利或慈善的非政府組織；三、具有「不分配盈餘」之限制原則；四、享有免稅優待及其捐助者享有減稅優惠的組織。由以上可知非營利組織與營利組織最大的不同點在於非營利組織有著不營利、不分配盈餘的特性。

以玩具圖書館設置區位而言，玩具圖書館地處本市歷史最悠久的中央公園一角，不僅有良好的室內遊戲場地並有廣大的戶外遊戲場地之利，且鄰近捷運站，連接民生綠軸、城市光廊、愛河沿岸，為本市教育文化的景觀區域。因此，對於身心發展遲緩兒童及家長來說，不但方便到達且能提供多功能活動空間。再者，有關圖書、玩具之分類、建檔、管理，自動化系統建置及館務經營，本館可提供專業協助暨各行政區之資源推介與行銷。以圖書館自動化設備而言，本館為讓智能不足的兒童與家長亦能獲得電腦網路資源便利及好處，於民國89年爭取教育部「加強公共圖書館五年計畫」經費補助，協助該館資料建檔上網供各界查詢，90年4月兒童節，本館亦提供一套電腦心理諮詢系統，供智障兒家長查詢，96年並協助強化該館自動化系統及館藏、提供本館館藏資源供該館讀者利用。在活動辦理方面，本館近年亦主動協助爭取各項中央補助款，積極與該館合作辦理各項適合智能發展遲緩兒童及父母之閱讀活動，並購置大批適合智能發展遲緩兒童閱讀的繪本書，供其辦理閱讀活動暨充實館藏。

如同其他非營利組織，玩具圖書館在經營上仍然面臨人力與經費上的困境，因此，本館除儘可能尋求社會資源挹注經費補助外，並代為招募、培訓志工人力，協助玩具圖書館業務運作，期能紓解玩具圖書館經營上之困境。因此，玩具圖書館自成立至今與高市圖一直維持相當良好的關係，這也成為公私合辦共創雙贏的典範。

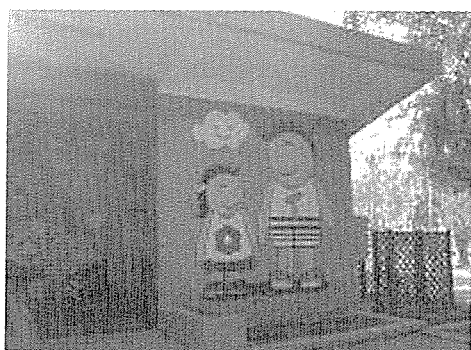


圖4 入口處



圖5 館前廣場

捌、結語

公共圖書館在思考如何盡其所能地為身心障礙者提供完善的服務時，更應該深入了解身心障礙者的需求，並針對各種對身心障礙者在利用圖書館時所構成的阻礙，積極謀求消除障礙的方法。近年來由於政府實施人力精簡計畫，以及面臨經濟不景氣政府預算日益拮据，公共圖書館增加館員及經費的可能性幾乎等

於零。因此，結合社會資源以提供更多元的服務，是圖書館必須思考及努力的方向。雖然有些學者認為政府業務委外可能會侵犯政府所扮演的角色，但政府單位如能以「積極輔導協助」的態度，激發民間團體能自律負責且遵守契約規範，則反而能藉由公共政策的改善，發揮公部門服務應有的角色功能。Hendvik and Wettenhall討論民營化之成本及效益時，曾指出民營化並不會使官僚體制消失，只是政府部門應改變過去純粹管制私部門或與其競爭的角色，進而轉化成針對民營化的需要，扮演新法律規範設計者的角色，以確定公私部門合作關係。倫敦政經學院院長、「第三條路」(The Third Way)理論大師Giddens也提出「入股臺灣」的理念，他認為人與人之間能夠相互信任、相互憐惜，才能形成政府、民間、企業「夥伴政府」(Partnership Government)關係，政府不應是主導者而應擔任好推動者與支援者的角色。誠如西方哲學家盧梭所說的：政府存在的目的是在建立一個好政府，民營化只是一項工具；我們認為圖書館業務委外，不管方式如何，其目的都是在提供更好、更多元的服務予不同族群的讀者，這才是圖書館業務委外的核心價值，也是館員考量業務是否委外？那些業務委外？採用何種方式委外？所需關注的基本準則。

附註

- 註1：李宗勳，「政府業務委外經營的定位與省思--『入股臺灣』與『夥伴政府』的視野」，<http://www.nmp.gov.tw/main/07/7-3/3-2/2-2/6.pdf>(檢索日期：民國96年1月3日)
- 註2：行政院人事行政局編，*推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊*(臺北市：編者，民國90年)。
- 註3：行政院經建會，「政府業務委託民間辦理類型及程序之研究」期末報告，劉宗德教授主持，經建會委託於89年4月完成。
- 註4：詹中原，「公共服務之委託型民營化分析」，*人事月刊*17卷5期(民國91年10月)：頁45。
- 註5：廖秀滿，「淺論圖書館委外服務之理論及實務」，*國家圖書館館刊*2期(民國89年12月)：頁193。
- 註6：李宗勳，「公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程」，*公共行政學報*12期(民國93年9月)：頁62。

參考書目

1. 王仁徽。「非營利組織與商業結合之探討：圖書館為例」。臺灣圖書館管理季刊第2卷第3期(民國95年7月)：頁44-63。
2. 王萍。「美國圖書館業務外包極端化的危害性分析」。江蘇圖書館學報1999年5期(1999年5月)。
3. 李宗勳撰。政府業務委外經營的理論與實務。臺北市：智勝，民國91年。
4. 李宗勳。「公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程」，公共行政學報12期(民國93年9月)：頁41-77。
5. 李宗勳。「政府業務委外經營的定位與省思--『入股臺灣』與『夥伴政府』的視野」。http://www.nmp.gov.tw/main/07/7-3/3-2/2-2/6.pdf(檢索日期：民國96年1月3日)
6. 行政院人事行政局編。推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊。臺北市：編者，民國90年。
7. 行政院經建會。「政府業務委託民間辦理類型及程序之研究」期末報告，劉宗德教授主持，經建會委託於89年4月完成。
8. 朱復成。「美國圖書館業務外包的得失及啟示」。大學圖書館學報第1期(民國89年)：頁30-33。
9. 范祥偉。「委託外包的理論與實務之探討」。人事月刊32卷5期(民國90年5月)：頁47-55。
10. 施能傑、李宗勳合著。政府業務委託外包之決策模式、標準化作業程序及契約訂定之研究。臺北市：行政院人事行政局委託研究報告，民國92年。
11. 翁興利。「治理模式與委外決策之研究」，發表於「民主治理與臺灣行政改革」學術研討會，臺灣公共行政與公共事務系所聯合會主辦。臺北市：臺灣公共行政與公共事務系所聯合會，民國92年6月21日。
12. 陳英梅、黃錦綿合著。「圖書館與社會資源結合實例一與高雄市調色板協會合辦兒童玩具圖書館」。臺北市立圖書館館訊20卷3期(民國92年3月)：頁31-39。
13. 楊勇。「圖書館業務外包初探」。圖書館學研究4期(民國89年)：頁23-24。
14. 詹中原。「公共服務之委託型民營化分析」。人事月刊17卷5期(民國91年10月)：頁44-47。
15. 廖秀滿。「淺論圖書館委外服務之理論及實務」。國家圖書館館刊2期(民國

89年12月)：頁193。

16. 歐育誠。「政府業務委託民間辦理之理論與實務」。研習論壇40期(民國93年4月)：頁5-7。
17. Hendrik, de Ru and Roger Wettenhall, "Progress, Benefits and Costs of Privatization : An Introduction" International Review of Administrative Sciences (1990): 5-28。
18. Savas, E. S. Privatization and Public-Private Partnerships. New York: Chatham House, 2000.