

標竿學習及其應用於圖書館之探討
A Preliminary Study on Benchmarking and
Its Application in Library Organization

孫筱娟 Hsiao-chuan Sun

國立臺灣師範大學圖書館期刊組

Serials Division, National Taiwan Normal University Library

E-Mail:e53031@cc.ntnu.edu.tw

【摘要】

標竿學習 (Benchmarking) 於1970年代末期由美國全錄公司 (Xerox) 開始採用並倡導此觀念後，與所選定的「標竿」組織相互比較，遂成為各企業組織用來評估及改善其工作流程、產品品質、營運績效等的一種方式。本文透過對標竿學習理論的介紹，瞭解其意義與目的，分析標竿學習之類型與進程序，並探討其應用於圖書館組織之方式，期望將此套管理界施行已久之理論帶入圖書館組織中，為圖書館日後進行業務評鑑時提供另一種管道與思考方向。

【Abstract】

Benchmarking was first adopted by Xerox Corporation in the late 1970s. Since then, benchmarking has been used by managers in different industries to evaluate and improve the quality of their products, work process and procedure, and work performance. This paper tries to explain the meaning and purpose of benchmarking, its step-by-step process, and its application in library organizations.

關鍵詞：標竿學習；圖書館管理；圖書館評鑑

Keywords：Benchmarking；Library management；Evaluation

壹、前言

企業界為求以最小的成本來獲取最大的利潤，不斷地發展出許多新式的生產方式；為了增加企業競爭力，提高產品的品質及服務的績效，也不斷投入許多人力物力進行嚴格的品管工作，著名的品管圈、全面品質管理、再生工程等概念也相繼推出，這些管理方式不但在工商企業界被廣為使用，也常被引用於其他行業的組織管理中。以圖書館界為例，國外的圖書館近年來便紛紛對原有組織架構進行再生工程，國內的元智大學圖書館亦為施行組織重整成功的例子。本文所介紹的標竿學習，是於70年代末期由企業界所提出的概念，主要是希望透過標竿學習能改善組織的工作流程，或產品及服務的品質。標竿學習的作法經倡導後，風行各大企業體，結果也證明運用標竿學習的確能具體改善企業的營運績效。本文目的期望透過對標竿學習的介紹，進而探討其應用於圖書館組織的一些作法及注意事項，供今後圖書館引用此方式時之參考。

貳、標竿學習

一、標竿學習之意義與目的

(一)意義

標竿學習 (benchmarking) 一詞有許多不同的譯名，例如：「企業標竿」、「競爭基準」、「基準設定」、「標竿制度」、「標竿分析」、「標竿管

理」等，本文將benchmarking稱為標竿學習，除了取其動詞的詞性外，也有強調其學習之意味。所謂標竿，即benchmark，最早是指工匠或測量員在測量時作為參考點的標記，後來漸漸衍生為衡量的基準或參考點。自從美國全錄公司 (Xerox) 於70年代末期開始倡導此觀念之後，benchmark便成為「優異典範」的代名詞，即所謂的「標竿」。

(註1)

標竿學習的定義非常多，根據最早提倡此一方式的全錄公司將之定義為「一種持續將公司的產品、服務、作業，與最強的競爭者或被認為是領導者的公司相加以比較的過程」。

(註2)

Robert C. Camp 認為標竿學習是在試圖找出一種能產生最佳效益 (performance) 的最佳實務作法 (practices)。(註3) Thomas M. Peischl 認為標竿學習是以外部的一些標準來評量公司內部的作業程序及產出的過程，可視為一連續的品質改進、有系統地尋求新的想法及作法，也是一種新式改善組織工作品質的評估方式。

(註4)

管康彥教授認為標竿學習的基本意義是以最好的企業作為標準，嘗試以有系統、有組織的方式，學習他們的經驗，以期與之並駕齊驅，甚至超越競爭者。亦即選定一種可衡量的指標，透過指標的表現，了解企業本身所在的定位，並與企業本身所經營的業務領域中，表現最好的企業相比較，

而得知企業本身與所謂最好的差距有多大，再透過有系統的改造或改善，使企業爲了變成產業中的領導者或世界一流企業的目標而努力。（註5）簡言之，標竿學習的重點在於是有系統、持續性的過程，是針對企業流程，是與世界上居領導地位之企業作比較，目的是在改善營運績效。（註6）

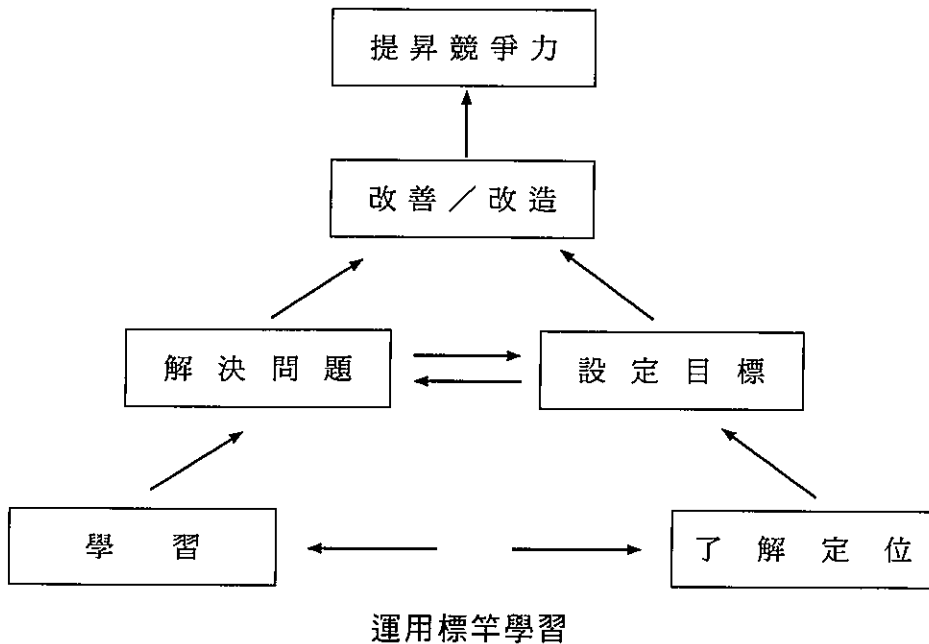
綜合以上的說法，本文將標竿學習的意義界定爲：標竿學習是一種改善品質及工作程序的活動，是將現有

的工作流程、產品、服務與組織內或組織外的最佳表現者（best-in-class）加以比較的正式評估過程。（註7）

(二)目的

企業推行標竿學習的目的，基本上是為了學習優異企業的作法，並了解自身與優異企業間的差異，以便於訂定目標，執行改善或改造的措施，而最終的目的則是提高企業的競爭力。

（註8）有關標竿學習的各層次目標可參考下圖所示：



資料來源：林嘉玲，「向高標準學習挑戰的手法--標竿研究（Benchmarking）」，工業簡訊25卷7期（民國84年7月），頁104。

由上圖可知標竿學習的基本目的在於瞭解自己與學習他人，進而達到解決問題與釐清目標的目的，最終目的則在於自我改造並提升競爭力。石滋宜先生則認為標竿學習很重要的一個基本目標是：學習新事物，並且將新觀念帶進組織，也就是放棄現行的做事方法，重新再出發。（註9）因此，學習優秀他人，進而瞭解並改進自身，增加組織創造力與競爭力，可說是各類標竿學習一致的目的。

二、標竿學習的類型

標竿學習依照其學習對象的不同，大致有以下三種類型：

(一)內部的標竿學習 (internal benchmarking)

內部的標竿學習是指在同一組織內的不同部門間互相的比較。由於很多組織的營運不止是一個地點、一個部門或一個國家，不少組織是從進行內部作業方式的比較，開始他們的標竿學習活動。（註10）在比較各部門或分公司之間的工作流程、產品或服務之後，找出一個內部最佳作業典範的標準。通常內部的標竿學習會帶來大量的資訊分享、鼓勵內部溝通、共同解決問題，但缺點在於若內部收集到的資訊觀點過於狹窄，或充滿單一組織的偏見，就會造成問題。（註11）

(二)競爭的標竿學習 (competitive benchmarking)

競爭的標竿學習是將學習的對象選定為自己的競爭對手，將自己和競

爭對手的工作程序、服務等表現相互比較。（註12）競爭對手雖然不見得是該領域中的最佳典範，但從中所收集到的資訊都會對本身的成功有直接的影響。而且競爭對手和自身具有一定程度的相似性，因此經由標竿學習所得到的結果可以直接應用到組織中，不需要加以轉化修飾。但組織在進行競爭的標竿學習時，必須特別注意蒐集對方資訊時所可能引發的道德議題，以及避免一種敵對的態度。競爭的標竿學習有別於傳統的競爭者分析，應該用坦率誠實的方式，向標竿夥伴接洽事宜，也不該有任何隱匿不報的議題，一開始應該在信任和尊重的基礎上建立一種標竿學習的關係，而不是用對待敵人的態度來和競爭者交涉。（註13）

(三)功能／通用的標竿學習 (functional/generic benchmarking)

功能的標竿學習是從一些已經在特定領域樹立起卓越聲譽的組織中，找出最佳作業典範，通常是針對組織中的某項功能，如行銷、製造、人力資源等，來向標竿夥伴學習，而通用 (generic) 這個字含有「沒有品牌」的意思（註14），也就是指這類的標竿學習並不是把學習焦點放在某個組織上，而是針對某項優異的作業流程進行標竿學習，而這種學習的夥伴大多是來自其他的專業領域。這種類型的標竿學習最大的好處是帶來本身產業之外的刺激，引發突破性的思考，但缺點在於從某些行業所學習到的資

訊並不一定適用於本身的組織中，並非所有的資訊都可以轉換。

三、標竿學習的程序

有關標竿學習的程序，由於各組織的做法不盡相同，因此在流程的設定上並沒有一個很統一的模式，Robert C. Camp認為標竿學習的程序為規劃、分析、整合、行動、完成；亦有學者提出標竿學習的六個步驟為規劃、研究、觀察、分析、採用、改進，Gerald J. Balm更將此六階段擴充為15個步驟，但基本上各學者都認為事前的規劃與準備對進行標竿學習來說是相當重要的。（註15）整體來說，標竿學習的程序都具有以下的五個步驟：（註16）

(一)決定向標竿學習什麼（determine what to benchmark）

在進行向外學習之前，內部的分析是相當重要的。在這個階段中組織必須要了解顧客及他們的需要，此處的顧客是指會使用這些標竿學習資訊的顧客，因為一旦了解這些資訊使用者的需求後，便可發展具體的測量方法（註17），選定進行標竿學習的優先次序，確立標竿學習明確的主題。以工作流程來說，H. James Hartington認為最弱勢的、具有最高改進潛力的、佔整體工作大部份的、或是有問題的工作流程，是應首先被考量的。（註18）一般說來，組織通常是向標竿學習產品、服務或工作流程等方面，也有是就標竿夥伴的整體表現或策略來進行學習。（註19）

(二)組成標竿學習團隊（form benchmarking team）

由於標竿學習是一個複雜、需要較多人力參與的活動，因此標竿學習團隊的組成是相當重要的。在此階段中，必須要挑選、訓練及管理標竿學習團隊，確立團員各自的角色及責任，並訂出重要的階段性目標。（註20）標竿學習團隊一般具有以下三種類型：（註21）

- 1.完整工作團隊：這類團體通常是在單一地點成立，全體團員都向一共同的主管報告。這類型的團隊通常會將標竿學習視為一持續的流程，而非只是單一特定的調查或專案。
- 2.跨功能、部門、組織的團隊：這類團隊通常是組成任務團隊或專案小組的形式，這些成員大多是因為具有特定的知識或技術而入選，同時也是各部門或單位的代表人。這類團隊通常是為了解決某一特定的問題，一旦調查完成後，該團隊也就解散。
- 3.特別任務團隊：這類團隊可說最具彈性，參與人數不一，但都具有共同的興趣與責任，通常屬於自發性的組成，將標竿學習應用於任何值得進行的調查上。對於剛開始進行標竿學習的組織來說，是需要累積許多年的經驗，才有能力成立標竿學習的特別任務小組。

(三)選定標竿學習夥伴（identify benchmarking partners）

此階段是要確認標竿學習的資訊

來源，這些來源包括被選定為標竿組織的員工、管理顧問、分析人員、政府消息來源、商業及同業文獻、產業報告以及電腦化的資料庫等，也包括選定產業及組織最佳作業典範。（註22）標竿學習夥伴可以是內部或外部的，內部的標竿學習是將組織本身過去表現和現在加以比較，而外部的標竿學習則是要尋找值得組織學習的對象。一般較偏好外部的學習，因為這往往帶來較大的改善。（註23）在決定最佳的作業典範時，可由以下幾處資訊來源中確定：（註24）

- 1.特殊的獎賞或表揚：有些組織因為產品或服務卓越，得到公正而獨立機構的正式肯定，例如國家級的獎項、專業團體或協會等的肯定、或是專門出版品、報紙、期刊的表揚等，這些組織便可成為最佳作業典範的對象。
- 2.媒體報導：經常被媒體，特別是熱門刊物及商業刊物所報導的組織，往往會建立足堪典範的聲望，也是值得成為標竿學習的對象。
- 3.專業協會：專業協會及學會通常會依照不同的企業功能領域，提供最佳作業典範的建議。亦可參考這些學會的成員名單，或是會議的記錄與論文集，都是蒐集標竿夥伴資訊的來源。
- 4.獨立的報告：透過同業工會或商會、消費者組織、分析人員、政府組織、專業機構或大學所出版的報告，而被認定為表現特殊或足堪作為楷模

的組織，會受到很多的注意。

- 5.口耳相傳：由受人尊敬與信任的專業人士對某組織所發表的正面評價，亦可作為最佳作業典範的參考。
- 6.管理顧問：目前聲譽卓著的管理顧問公司，都紛紛開始提供專門的標竿學習服務，包括選定最佳作業典範公司，以及引介認識其他標竿學習的公司等。

（四）蒐集及分析標竿學習資訊（collecting and analyzing benchmarking information）

在此階段，團隊必須選擇明確的資訊蒐集方法，而負責蒐集資訊的人必須對這些方法很熟練。團隊在聯絡標竿夥伴之後，依據既定的規範收集資訊，然後再將資訊摘要分析。接下來是依據最初的顧客需求，分析標竿學習資訊，從而提出行動建議。常用的資訊蒐集方法有電話訪談、面談/現場訪視（site visit）、問卷調查、利用各種媒體及出版品的資料。而在資料分析方面，要注意有無錯誤、矛盾的資訊，或解釋不當的資訊，並儘量找出各因素間的模式，另對於異常的資訊也應加以查核。在將分析結果作成結論時，至少應包括以書面記錄自己內部的流程、了解自己的優缺點、以及評定與其他組織績效的差距，這方面通常是著重在負面的差距上。

（五）採取改革行動（taking action）

團隊可能採取的行動有很多種，從製作一份報告或發表成果，到提出一套建議，甚至根據調查蒐集到的資

訊具體落實一些變革。在這個階段中也要確認接下來是否有必要採取那些步驟或適當的後續活動，如有必要可以讓標竿學習活動繼續下去。今日的標竿學習活動都強調循環再生的重要，持續不斷的學習，不但可以從中改進標竿學習的流程，也可以造成工作的持續改善。

除了以上的五項步驟外，在採取正式改革行動之後，標竿學習活動不應就此結束，還必須加入最後的評估工作，除了針對此次標竿學習的過程進行檢討評估之外，還應加以審視標竿學習之後的成果，是否已達到預期效果，如此才算是一個完整的標竿學習程序。

參、標竿學習應用於圖書館之探討

將企業界所發展出的標竿學習活動應用於圖書館界，在國外已有實例，如Association of Academic Health Sciences Library Directors (AAHSLD) 針對醫學圖書館所進行的標竿學習調查、Wisconsin - Ohio Reference Evaluation Program 針對68所學術圖書館及100所公共圖書館的參考服務所進行的標竿學習計劃（註25），都是圖書館界運用標竿學習的成功案例。此外，美國國內亦成立專門提供圖書館從事標竿學習的顧問公司Library Benchmarking International，該公司並於1994年開始，每2個月發行〔Library Benchmarking Newsletter〕刊物，以及每年之〔Annual

Best Library Practices〕，顯示標竿學習在國外圖書館界，尤其是美國，已相當盛行。

以下便從標竿學習的類型及程序，來探討圖書館應如何妥善地將企業界之標竿學習應用於館內的業務上，使圖書館的工作流程及服務能因為標竿學習而真正得到改善。

一、圖書館之標竿學習類型

(一)內部的標竿學習

內部的標竿學習較適合於大型的公共圖書館系統，由於這些大型公共圖書館系統在各處都有許多分館，且每個分館由於管理者及館員本質上的差別、自主性較高，再加上一些地理環境上的因素，使得各分館的作業方式並非完全相同，因此便可以假設某分館的工作效率或流程優於本館，並試圖找出足以擔任標竿的分館，成為標竿學習的夥伴。除了可以比較分館間整體的工作成效或服務品質外，也可專門針對某一項工作流程，如新書處理流程，進行分析，不但可增進各分館之間的資訊流通與分享，也可加強這種分散式組織之間的溝通。

(二)競爭的標竿學習

由於圖書館一向被視為非營利性的機構，因此似乎沒有「競爭對手」這種說法，但若圖書館要從事競爭的標竿學習時，和本館類型相似的圖書館則可被視為是所謂的競爭對手，例如同為學術圖書館、公共圖書館或性質相近的專門圖書館等。圖書館在從

事競爭的標竿學習時，亦要秉持著一種坦白誠實的心態，讓對方充分感受到求取合作的誠意，並在進行標竿學習的過程中，維持暢通的溝通管道，以利資訊的交流。

(三)功能的標竿學習

圖書館若要從事功能的標竿學習，則必須先決定所欲評量的工作項目為何，再找出於此項功能領域中值得成為學習標竿的組織團體。此類的標竿學習強調要尋找本行業之外的組織作為比較對象，因此圖書館決定要評比的工作項目時，最好是以其他行業中也有包括的類似活動為主，如設備維護、付款處理、公共關係、行政作業、人員招募與訓練等，如此，所得到的學習成果才能應用於圖書館的作業之中，才不致於發生英雄無用武之地的窘境。

二、圖書館之標竿學習程序

(一)決定向標竿學習什麼

這個階段的首要工作是要找出會使用標竿學習資訊的顧客，對圖書館來說，這樣的顧客也許是委託進行標竿學習的主管，如館長或主任、也許是辦理標竿學習的館員本身。總之，必須先了解顧客的需求，才能針對這些需求來決定到底要向標竿學習什麼；此外，在決定了向標竿學習的項目之前，必須先對內部作業進行分析，找出影響服務的關鍵性成功因素（critical success factors）。但Buchanan則認為館員在進行標竿學習時，很少會花時間

去了解顧客的需求，並指出圖書館學校很少會教導學生何謂圖書館服務的關鍵性成功因素，以及圖書館的作業流程也很少會重視流程圖（flow chart）的規劃（註26），都造成了圖書館在這個階段作業的困難度。

(二)組成標竿學習團隊

之前曾提及標竿學習團隊有三種類型，分別是完整的工作團體、跨部門的團隊及特別任務團隊。由於圖書館的組織中並沒有獨立之標竿學習部門，再加上標竿學習在圖書館界推行的經驗不夠，因此筆者較傾向圖書館組成跨部門的團隊。參與該團隊的人員主要是內部的主管及館員，這些參與人員事前一定要接受標竿學習的訓練課程，才有能力擔任標竿學習的企劃、執行、分析等工作，並應推舉一專案主管，負責領導整個計劃的進行。由於館員受限於管理背景不足，最好能同時聘請外部的標竿專家，即精通標竿學習流程各層面的管理顧問，適時地提供專業的意見，協助找尋最佳作業典範。

(三)選定標竿學習夥伴

在這個階段，圖書館必須要能廣為收集資訊，資訊管道的觸角必須要廣，不可只依賴某些資訊就決定所要學習的最佳作業典範，造成以偏概全的偏差。認定最佳作業典範的流程，必須要跳脫由個人經驗或接觸範圍所界定的框框（註27）。在企業界有許多公認的學習標竿，如全錄公司，也有許多性質或功能相近的企業體共同

組織成標竿學習網路，例如美國18家電信業公司組成電信業標竿學習協會，也有一些提供標竿學習名錄之類的商業性服務。但在圖書館界，很明顯的缺乏這類有系統的標竿學習資訊，何謂最佳的圖書館作業流程？那些圖書館值得成為標竿學習夥伴？這些方面都缺少經一致公認的正式文件或專業組織，是圖書館在選定標竿學習夥伴最大的困難所在。

(四)蒐集及分析資訊

蒐集及分析資訊的階段被許多從事標竿學習者視為最重要的階段，但組織若不能審慎完成學習過程的初期計劃及準備階段，這個階段的工作往往會徒勞無功。（註28）圖書館在擬定資訊蒐集策略時，應將多種的資料收集方法混合使用，因為不同的收集方式可以提供不同的訊息，可供交叉參考。此外，在資訊蒐集的過程中應不斷地檢討，隨時修正策略。最重要的一點，館員應配合自己可得的資源，如人力、時間、資金，選擇適當的資料蒐集方式，避免好高騖遠的不實作法。

(五)採取改革行動

圖書館在將標竿學習所得到的資訊進行分析並作成結論之後，就應採取實際的改革行動，不應該只是作成一份報告，然後直接放到公文夾裡去，標竿學習應該是一行動導向的活動。在這個階段中，圖書館必須要面對的問題是如何篩選各式的改善機會，決定那些創意、觀念或建議值得引進館

內。尤其是以其他行業為標竿學習夥伴的圖書館，更應仔細思考要如何將其他領域的作法轉化為適合自己的工作方式。

三、圖書館進行標竿學習之好處及注意事項

標竿學習雖發源於企業界，但是筆者認為該項活動的內涵及一些作法也很適用於企業界以外的組織，包括圖書館界。圖書館界學者從以前就一直強調圖書館是一個不斷成長的有機體，所謂「不斷成長的有機體」，應該是從不斷學習、不斷改進而來的，而這也正符合了標竿學習的理念。此外，圖書館在發展標竿學習時先天上的優勢在於圖書館界行之已久的合作網路，較之於企業界互為競爭對手的背景，更減少了標竿學習的障礙。標竿學習主要是倡導組織應吸取他人的長處來改進自己的缺失，並強調這個活動應是循環不已的，正因為其循環不已，所以組織才得以不斷進步，成為一學習性組織（learning organization），圖書館若能妥善運用標竿學習，必能使整個作業程序或服務持續地進步。

圖書館在從事標竿學習時，可以藉此機會對內部作業流程作一詳細且整體的分析與了解。在與標竿夥伴共事的過程中，也可從中建立良好的合作關係，增進專業知識上的交流，館員也得以抒發個人對工作程序上的看法。Holly J. Muir認為圖書館可以透過

標竿學習，豐富專業領域的內涵，也可因此凸顯出傑出、創新的實務作法，提昇圖書館的服務績效，並可經由標竿學習對預算及人事管理做更有效的掌握。（註29）

雖然標竿學習對圖書館有以上的好處，但實際在進行標竿學習時，仍有一些因素會影響到學習的成敗，值得館員注意。首先，標竿學習是相當耗時的，館員需要收集大量的圖書館工作程序量化資料，建立一些評估的測量指標，這些資料收集的工作是非常花時間的。此外，館員不應只以量化資料為限，因為只憑這些量化數據並不足以決定最佳的工作方式。因此，一個有效的標竿學習，還應該包括一些質化的資料，這些質化資料可經由現場訪視、訪問館員及標竿圖書館等方式獲得，對於了解標竿夥伴工作程序中的重要細節有很大的幫助，而這點是量化資料難以提供的。（註30）圖書館內的各項業務，舉凡編目、採購、流通、參考、推廣、行政管理等皆可透過標竿學習求得改進，而評估這些業務的測量指標，除了可由館員自行收集與建立外，亦可利用現存各項研究調查的數據資料，如此可省去許多收集整理組織資料的時間與人力。

標竿學習也有可能會因得到一些無意義的資料而草草結束，因此圖書館必須要事前審慎的規劃。很多圖書館會受迫於管理者所給予的有限時間，而缺少一完善的計劃，這點是圖書館主管必須要注意的。（註31）仔細地

設計學習程序，並與標竿夥伴保持良好的溝通協調，是圖書館在從事標竿學習時最重要的工作。

一個規劃良好的標竿學習並不一定保證就能成功，因此，初次從事此項活動的圖書館應該尋找另一相似的圖書館作為比較的對象；而已具備標竿學習經驗的圖書館，則可嘗試尋找不同類型的圖書館或其他組織做為比較的對象，但當圖書館認為自己是較優秀的，或是認為不需要改進，則標竿學習當然是不可能成功。（註32）圖書館必須要能體認社會快速變遷的事實，今天被認為是最好的作法，並不表示明天依然是最好的，每個組織永遠都存有進步的空間。

肆、結語

近年來圖書館界流行將管理學界的一些作法應用於圖書館的作業中，但其實並非每一項營運方式都適用於圖書館，圖書館在決定引進外界的作法之前，應仔細地考量內部的實際需求，以及對這些新方法進行全盤的了解，再來選擇一種最適合圖書館的作法。本文所介紹的標竿學習，雖是起源於企業界，但所適用的組織型態卻不只限於企業組織，任何的行業都應該有值得他人學習、效法的對象，也就是所謂的標竿組織，圖書館界當然也不例外，所以就這一點來說，標竿學習就非常適合應用在圖書館組織。但是在實際運作時，由於館員並不熟悉標竿學習的理論與實務，故對於事

前的準備工作、如何找出最佳作業典範、或是進行資料蒐集與分析等方面，都有一定程度的困難與障礙，但這些問題皆可隨著標竿學習經驗的日益豐富而得以解決，因此整體來說，標竿學習還是相當值得圖書館工作人員努力嘗試的作法。

註釋

- 註 1：林嘉玲，「向高標準學習挑戰的手法--標竿研究 (Benchmarking)」，工業簡訊 25 卷 7 期 (民國 84 年 7 月)，頁 103。
- 註 2：Ferne C. Allan, "Benchmarking: Practical Aspect for Information Professionals," Special Libraries 84:3(Summer 1993):123.
- 註 3：Thomas W. Shaughnessy, "Benchmarking, Total Quality Management, and Libraries," Library Administration & Management 7:1(Winter 1993):8.
- 註 4：Thomas M. Peischl, "Benchmarking: A Process for Improvement," Library Administration & Management 9:2(Spring 1995):100.
- 註 5：Michael J. Spendolini 著；呂錦珍譯，標竿學習--向企業典範借鏡 (臺北：天下文化，1996 年)，頁 3。
- 註 6：顏漏有，「企業標竿管理：觀念與執行實務」，能力雜誌 (民國 86 年 9 月)，頁 18-19。
- 註 7：同註 2。
- 註 8：同註 1，頁 104。
- 註 9：石滋宜，「標竿學習從改變想法開始」，能力雜誌 (民國 86 年 9 月)，頁 15。
- 註 10：同註 5，頁 33。
- 註 11：同註 5，頁 33-34。
- 註 12：同註 4。
- 註 13：同註 5，頁 36-37。
- 註 14：同註 5，頁 37-38。
- 註 15：Holly Shipp Buchanan and Joanne G. Marshall, "Benchmarking Reference Services: Step - By - Step," Medical Reference Services Quarterly 15:1 (Spring 1996): 2.
- 註 16：同前註，頁 3-12。
- 註 17：同註 5，頁 81。
- 註 18：同註 15，頁 4。
- 註 19：同註 4。
- 註 20：同註 5，頁 72。
- 註 21：同註 5，頁 116-118。
- 註 22：同註 5，頁 73。
- 註 23：同註 15，頁 6。
- 註 24：同註 5，頁 158-160。
- 註 25：Joanne G. Marshall and Holly Shipp Bechanan, "Benchmarking Reference Services: An Introduction," Medical Reference Services Quarterly 14:3 (Fall 1995): 66.
- 註 26：同註 15。
- 註 27：同註 5，頁 153。
- 註 28：同註 5，頁 197。

註 29 : Holly J. Muir, "Benchmarking: What Can It Do for Libraries?" Library Administration & Management 9:2(Spring 1995):103.

註 30 : 同前註, 頁 104。

註 31 : 同前註。

註 32 : 同前註。

參考書目

中文部份

一、圖書

Spendolini, Michael J. 著; 呂錦珍譯。
標竿學習--向企業典範借鏡: The Benchmarking Book。臺北: 天下文化, 1996年。

二、期刊論文

石滋宜。「標竿學習從改變想法開始」。
能力雜誌 19 期 (1997年9月), 頁 14-15。

吳安妮。「掌握競爭優勢之標竿制度 (上)」。會計研究月刊 110 期 (民國 83 年 11 月), 頁 42-45。

吳安妮。「掌握競爭優勢之標竿制度 (下)」。會計研究月刊 111 期 (民國 83 年 12 月), 頁 102-106。

吳安妮。「品質與生產力提昇之道--標竿制度 (Benchmarking) (上)」。會計研究月刊 105 期 (民國 83 年 6 月), 頁 59-63。

吳安妮。「品質與生產力提昇之道--標竿制度 (Benchmarking) (下)」。會計研究月刊 106 期 (民國 83 年 7 月), 頁 108-111。

吳安妮。「最佳實務之標竿制度 (上)」。

會計研究月刊 115 期 (民國 84 年 4 月), 頁 107-115。

吳安妮。「最佳實務之標竿制度 (下)」。會計研究月刊 116 期 (民國 84 年 5 月), 頁 120-130。

吳安妮。「從標竿制度中獲取競爭優勢」。會計研究月刊 117 期 (民國 84 年 6 月), 頁 123-128。

蔡武德、劉季貞、劉天賜。「標竿法運用於國際競爭之研究」。高雄工商專學報 25 期 (民國 84 年 12 月), 頁 158-170。

林嘉玲。「向高標準學習挑戰的手法--標竿研究 (Benchmarking)」。工業簡訊 25 卷 7 期 (民國 84 年 7 月), 頁 103-107。

周瓊珍、蔡憲唐。「競爭標竿--競爭策略的技術」。品質管制月刊 31 卷 12 期 (1995 年 12 月), 頁 40-42。

顏漏有。「企業標竿管理: 觀念與執行實務」。能力雜誌 19 期 (1997 年 9 月), 頁 18-21。

英文部份

Allan, Ferne C. "Benchmarking: Practical Aspect for Information Professionals." Special Libraries 84: 3 (Summer 1993): 123-130.

Anderl, Robert G. "Your Peer Groups and You: How Do You Stack Up?" PNLA Quarterly 60:2 (Winter 1996): 20-25.

Buchanan, Holly Shipp, and Joanne G. Marshall. "Benchmarking Refer-

- ence Services: Step-By-Step." Medical Reference Services Quarterly 15: 1 (Spring 1996): 1-13.
- Coult, Graham, and Lindsey Jackson. "Measuring Up to the Competition." Library Association Record 98: 9 (Spring 1996): 471.
- Fischer, Wenda Webster, and Linda B. Reel. "Total Quality Management (TQM) in a Hospital Library: Identifying Service Benchmarks." Bulletin of Medical Library Association 80: 4 (October 1992): 347-352.
- Lingle, Virginia A. "Benchmarking in Health Care: Using the Internet to Identify Resources." Medical Reference Services Quarterly 15: 1 (Spring 1996):41-55.
- Marshall, Joanne G., and Holly Shipp Bechanan. "Benchmarking Reference Services: An Introduction." Medical Reference Services Quarterly 14:3 (Fall 1995): 59-73.
- Muir, Holly J. "Benchmarking: What Can It Do for Libraries?" Library Administration & Management 9:2 (Spring 1995): 103-105.
- Peischl, Thomas M. "Benchmarking: A Process for Improvement." Library Administration & Management 9: 2 (Spring 1995): 99-101.
- Shaughnessy, Thomas W. "Benchmarking, Total Quality Management, and Libraries." Library Administration & Management 7:1(Winter 1993): 7-12.
- St.Clair, Guy. " Benchmarking, Total Quality Management, and the Learning Organization: New Management Paradigms for the Information Environment." Special Libraries 84:3 (Summer 1993): 120-122.
- St. Clair, Guy. " Benchmarking, Total Quality Management and The Learning Organization: New Management Paradigms for the Information Environment : A Selected Bibliography." Special Libraries 84:3 (Summer 1993): 155-157.
- Woods, Bernard. " The Evaluation of Marketing Information: Some Current Practices and Trends." Aslib Proceedings 44:10 (October 1992): 361-364.