

應用行動研究模式改善圖書館之服務品質：
以國立中正文化中心表演藝術圖書室為例
The Action Research of Library's Service Quality Improvement:
The Case of the Performing Arts Library of
Chiang Kai-shek Cultural Center

邱雅暖 Ya-nuan Chiou

國立中正文化中心表演藝術圖書室

Performing Arts Library of National Chiang Kai-shek Cultural Center

E-mail:cyn@mail.ntch.edu.tw

【摘要】

有感於一般圖書館研究多非以解決實際情境問題為目的，且結果多僅止於提供改善建議，難免與實務應用層面存在些許落差；本研究結合研究者與實務工作者之角色，取行動研究結合理論與實務，重視參與與合作之特點，以研究者所服務之國立中正文化中心表演藝術圖書室為個案，從讀者角度進行服務品質改善之實證研究。整個研究乃依循情境分析、規畫、資料蒐集、提出可行方案、行動、成果評估及學習之行動研究程序進行，以問卷調查瞭解讀者對圖書室服務品質之評估，據此研擬品質改善計畫，實施改善行動並進行成果評估，俾有效解決實際情境問題，提昇圖書館之服務品質。

【Abstract】

To bridge the gap between theory and practice in many cases of library studies that merely end up with offering theoretical advice unfeasible to the improvement of practical situational problems, this study adopts the method of Action Research to combine theory with practice by studying the possibility of a cooperation between researchers and librarians. The case study is conducted with the Performing Arts Library of National Chiang Kai-shek Cultural Center, where the author is currently working. The author conducts the practical study from the users' perspective to improve on the Library's service quality. The entire study follows the right procedures of Action Research: situation analysis, formal planning, information collecting, plan proposing, plan executing, effect assessing and learning. It also conducts a question-

naire based on SERVQUAL to determine what are important to the users; afterwards it proposes an improvement plan, puts the plan into practice and assesses the results, so as to solve situational problems and to promote the Library's service quality.

關鍵詞：行動研究；服務品質；服務品質改善；SERVQUAL；表演藝術圖書館
Keywords：Action research; Service quality; Service quality improvement; SERVQUAL; Performing Arts Library

壹、緒論

自1980年以來，全球服務業迅速地成長與蓬勃發展，迄今已成為產值佔有比例最高之產業，加上消費者重視服務品質的意識與日俱增，服務品質之價值隨之日趨提昇。為追求卓越之服務品質，以帶來實質的利益，服務業界近年來掀起全面服務品質管理研究之熱潮。向以服務業自居之圖書館，自無可避免地受到此股熱潮的衝擊，除開始投入服務品質之相關研究外，許多專家學者更體認到讀者在服務品質評估過程中之重要性，而紛紛開始重視從讀者角度進行服務品質評估之相關研究。

K. K. Navaratnam 和 Bill Harris 曾預測到西元2000年時，顧客滿意對公共部門將更趨重要。（註1）對服務導向之圖書館而言，讀者的滿意向來即是圖書館追求的目標，在今日則更甚，由於服務乃由讀者的參與始產生，因此，圖書館與讀者間互動關係之優劣對圖書館的服務品質改善便存在著舉足輕重之地位，瞭解讀者對圖書館服務之滿意情形便成為極重要的

研究課題。

傳統上，圖書館學之實證研究多為對過去研究成果進行驗證之過程，較少為解決實際情境問題發展研究，且研究多僅止於就研究資料提出結果與建議，未能實際得知所發展之理論或研究之發現與建議是否確實可以成功地運用在實際情境上。有鑑於研究者本身即服務於表演藝術圖書室，為使基本研究與實務研究充分結合，從讀者角度確實解決表演藝術圖書室現存之問題，故以「行動研究」（Action Research）為主軸，以PZB之服務品質概念為基礎，對表演藝術圖書室之服務現況進行分析，找出影響服務品質之關鍵因素，研擬改善計畫並實施改善行動，具體落實服務品質改善於表演藝術圖書室中，再對改善計畫實施成果進行評估，從中獲取修訂意見，作為未來改進之依據。

貳、研究方法

本研究以行動研究為主軸，配合個案研究進行實證分析與探討，兼採文獻分析、問卷調查等方法進行資料之蒐集與分析。主要以文獻分析法進

行相關主題文獻之探討，以問卷調查對圖書室之讀者進行資料之蒐集與調查，繼之以專案管理方式擬訂服務品質改善專案計畫，並實際實施改善專案與評估改善成果。

一、行動研究

「行動」與「研究」為行動研究兩個關鍵的面向。（註 2）由字面上來釋義，所謂「研究」，乃指調查、記錄與分析證據之過程，其目的在於找出事實或新知識；「行動」則強調該研究本身為一動態行動，且會帶來影響與變革。故行動研究可以簡單的說是「有系統的進行資料蒐集與研究，並產生行動與改變之方法。」

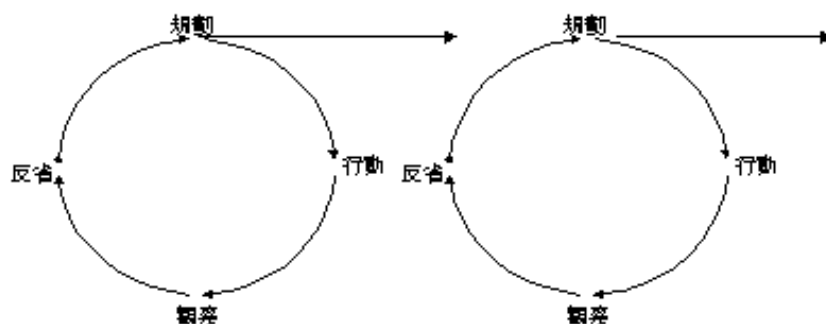
（註 3）

綜合來說，行動研究是指情境的參與者，如館員，基於解決實際問題之需要，與專家、學者、或是組織的成員共同合作，將實務問題發展成研究主題，應用客觀的科學方法，進行

有系統的探究。所以行動研究是「行動」與「研究」結合的一種研究途徑；「研究」是為累積知識，「行動」是為了解決問題；「研究」是為「了解」，是為對當前實際情境進行深入的探究；「行動」是為「改善」，落實問題解決的做法，實際解決問題。

行動研究之重要核心概念是：以循環狀（cyclic）的模式取代傳統直線型的研究程序。Lewin 最早提出之行動研究為單一的「規劃-行動-觀察-反省」基本程序，後來考量實際運用是不斷重複與循環的過程，故將模式修改成如圖一，強調該類研究不斷進行之循環過程，且每個階段都會產生其他行動研究循環。此模式並成為後來學者繼續進行研究發展之基礎，各領域學者因應不同研究目標與範圍所需，根據實際需要修改該模式而發展出各種行動研究模式。

由於圖書館學之研究與教育學研究同屬社會科學研究之範圍，其所有



圖一 修正後的行動研究模式

資料來源：Jean McNiff, *Action Research: Principles and Practice* (London: Macmillan Education, 1988), 23.

不同形式的研究均必須依靠在實踐中之檢驗來建立效度，因此本研究除以 Lewin 所提出之模式為基礎，嘗試從多位學者之研究中找出基本之行動研究架構以茲依循外，並主要參酌教育學領域所提出之行動研究模式，來建構研究架構與程序。在「規劃-行動-觀察-反省」之基礎架構下，本研究發展出如圖二之服務品質改善行動研究程序，依序包括情境分析、規畫、資料蒐集、提出可行方案、行動、評估、學習七階段，本文即依此程序撰述研究之內容，各階段之實施重點簡述如下：

(一)情境分析：此為診斷階段，研究者必須於此階段對於期望於計畫中探討之主題建立清楚的認識與想法。本研究此階段主要作業包括文獻分析、個案情境之瞭解及研究問題之定義與敘述。主要從公務統計及現有檔案對表演藝術圖書室建立背景知識，再針對圖書室歷年之會員進行背景資

料分析，並蒐集各種活動之品質調查資料以對潛在讀者背景有基本之認識。

(二)規劃：本階段主要是思考研究議程，確立研究目標，建立假設及設計研究方法。研究者必須決定欲從研究達到什麼目標？要改善什麼？以及設立一些情境上之假設。本研究假定國立中正文化中心之會員制政策短期內是不會改變的，而母機構對圖書室之服務績效評估主要是根據會員人數和使用率之成長，因此本研究之目標在於找出影響服務品質之關鍵因素，藉由服務品質之改善來吸引新會員，留住現有會員，並提高讀者之使用率。

(三)資料收集：本階段在依研究目標及所需資訊決定蒐集資料的方法，透過資料的蒐集與分析，協助釐清真正問題與關鍵點。本研究以 PZB 的 SERVQUAL 量表為基礎，設計「國立中正文化中心表演藝術圖書室服務品質調查問卷」對讀者進行調查；(1)瞭解讀者對表演藝術圖書室之服務利用



圖二 研究程序圖

情形(2)瞭解讀者對表演藝術圖書室之服務期望(3)瞭解讀者對表演藝術圖書室之服務滿意度(4)分析讀者對表演藝術圖書室服務利用情形、期望與滿意度之差異與相關性(5)找出讀者服務期望與滿意度之差距，獲知影響表演藝術圖書室服務品質之關鍵因素。

(四)產生可行方案：本階段是針對調查結果提出有用、有意義及有效的策略與行動方案。為有效地達到此目標，獲得組織中重要人物的支持與承諾，及組織成員之合作與參與，將有助於產生可有效改善績效之行動。本研究根據資料蒐集階段分析結果，經過與圖書室主管與同仁之討論與分析，於本階段提出改善方案，並研擬服務品質改善計畫。

(五)行動：研究者須考量各項因素，從上一階段所產生的改善方案中挑選出最適切的方案實際行動，更重要的是必須掌握行動研究參與與合作之精神，結合讀者與館員一同進行。除了決策與行動之實施外，更必須持續追蹤行動之進行與評估行動帶來的改變。本研究根據調查結果配合館方之意見及成本考量，擇「資料急編服務」與「改善薦購程序」專案進行改善行動。

(六)成果評估：本階段主要是發展評估技巧，評估服務品質改善計畫實施成效，並提出修正意見，藉由重複地進行「實施-評估」，達成服務品質持續改善之預期目標。本研究針對改善行動設計成果評估問卷，對改善

期間使用該二服務之讀者進行調查，以獲知改善行動之實施成效。

(七)學習：對於每一次改善計畫之實施，研究者必須能夠提出檢討與修正計畫報告，以作為下一個改善循環的開始，確實在每一個行動研究循環中達到組織學習與成長目標。本研究針對改善評估結果，提出進一步改進建議與意見，提供下一階段行動之參考。

參、情境分析

本階段為行動研究之第一階段，主要包括文獻分析與個案分析兩部份。

一、文獻分析

本研究主要蒐集有關圖書館界之服務品質評估實證研究、圖書館服務品質改善以及行動研究於圖書館之應用等研究文獻進行探討。

(一)圖書館之服務品質實證研究

整體而言，國外圖書館之服務品質實證研究較國內圖書館為多，在國內方面，民國79年苗蕙芬針對台北市立圖書館進行讀者整體滿意度之研究，開啓從使用者角度評估圖書館績效之風氣。該研究是以館舍環境、館藏數量、館藏品質、館員服務及便民措施等五個構面來衡量讀者的滿意度，結果發現，各構面與整體滿意度之相關程度，依序為館藏品質、便民措施、館藏數量、館員服務及館舍環境。(註4)

民國84年及85年，張保隆與謝寶煖教授分別針對公共圖書館及大學圖書館服務品質之評估進行探索性研究。二研究均以問卷調查方式進行，前者以國內24所公共圖書館之使用者為調查對象，後者以10所大學之教職員與學生為對象，以瞭解其對圖書館服務品質之認知為目標。二研究均以PZB所提出之服務構面與SERVQUAL量表為基礎，並蒐集使用者利用圖書館之情況以及讀者個人之基本資料，以分析讀者個人特質及涉入程度對服務品質評估因素之影響，有助於對讀者本身及讀者使用圖書館之行為有更深入的瞭解。（註5）（註6）

由於背景與需求之差異，不同類型圖書館之讀者對於圖書館服務品質有不同之評估結果，其個人特質與涉入程度的差異對於服務品質因素之影響程度亦有別。因此不同類型圖書館均有必要從其服務之讀者觀點進行服務品質之評估研究，且需重視讀者個人特質與涉入程度之影響，以作為服務品質改善之參考。

在研究方法方面，除SERVQUAL外，民國86年有陳銘銓與高強等學者利用其他方法對圖書館之服務品質進行調查研究。陳銘銓以品質機能展開法（Quality Function Deployment, QFD）對東華大學圖書館進行研究，該研究採整體服務品質的觀點，有系統地將讀者所要求的品質透過矩陣轉換為重點業務，藉以提供大學圖書館研擬服務品質改善策略之參考，以提高讀者

滿意度。（註7）高強等學者則是利用資料包絡分析法（Data Envelopment Analysis, DEA）對國內24所公私立大學之圖書館進行績效評估。（註8）

在國外圖書館方面，1994年S. K. Ford利用修正過之SERVQUAL問卷來衡量伊利諾州立大學教授對Milner圖書館服務品質之認知。（註9）1994年秋，Vicki Coleman, Yi Xiao, Linda Bair, 及 Bill Chollett 則採用SERVQUAL對Sterling C. Evans圖書館進行服務品質評估之調查。該研究以SERVQUAL量表為基礎，修改部份問題使更適合該圖書館使用，所採用之服務品質構面即為PZB在1988年所提出的五個構面。研究結果顯示讀者所重視的服務優先順序與館方之認知間有明顯的差距存在。（註10）

同年，Francoise Hebert從公共圖書館和讀者兩方面來探討館際互借服務之品質，該研究是以加拿大38所公共圖書館的138件館際互借案為對象，以SERVQUAL量表來衡量館際互借服務品質，研究結果顯示該服務在「可靠性」、「反應性」、「安全性」和「關懷性」方面之品質都不符合讀者之期望，而讀者最重視的是「可靠性」。該研究是以單項服務之衡量為主，研究發現，館方對館際互借服務基於成功率與回件時間之績效衡量，與讀者對該服務基於期望與認知差距模式之衡量二者間確實有差距存在，因此若僅單獨提高館際合作效率而未改善服務品質，是無法讓讀者滿意

的。(註11)

1995年, S. Edwards 和 M. Browne 使用SERVQUAL探討大學圖書館使用者與館員對於服務品質的期望與認知, 研究結果發現教師與館員對圖書館服務品質之期望與認知確有顯著差異。(註12) 隨後, Thomas Seay, Sheila Seaman 和David Cohen則利用SERVQUAL結合 N. A. Van House, B. T. Weil 和 C. R. McClure 之問卷設計, 對 Charleston 大學圖書館之讀者服務品質進行衡量與改善。Seay 等人將讀者的意見歸類成七個主要服務因素, 研究結果顯示有形性(tangibles)與可靠性(reliability)是圖書館讀者最關心的因素, 研究者並提出服務改善之預測。(註13)

1996年 Danuta A. Nitecki 對SERVQUAL應用到學術圖書館之可行性進行探索性研究。該研究選擇圖書館中館際互借、參考諮詢及指定參考書三項服務進行研究, 研究結果認為SERVQUAL可適用於學術圖書館, 且對於管理者而言, 有助於獲知需改善之主要服務項目、瞭解使用者的期望, 並可提供館內人員訓練機會。(註14)

1997年 Surithong Srisa-ard針對泰國 Mahasarakham 大學圖書館之服務品質進行研究, 主要調查學生與教授對圖書館參考服務、流通服務及電腦資訊服務品質之期望與認知, 所使用之工具即為Nitecki在學術圖書館中所採用之SERVQUAL量表; 繼之調查圖書館館員對讀者所提出覺得不滿意之服務

的看法, 以決定服務改善計畫之優先順序。(註15)

從研究對象來看, 在目前國內外圖書館服務品質的實證研究中, 主要均以大學及公共圖書館為研究對象, 且以某類型之圖書館為主, 少有針對個別圖書館進行之服務品質調查研究。由於專門圖書館所扮演之社會角色是大學與公共圖書館所無法替代, 然由於其特殊性與複雜性, 常是被學者忽略的研究主體; 更因其獨特性, 使得大學、公共圖書館所發展出來的研究模式或觀念架構往往並不適用於專門圖書館, 故實有必要針對專門圖書館服務品質進行實證研究。再者, 目前之研究以針對某項服務進行評估為多, 少見對圖書館整體服務品質之評估研究, 因此亦有必要從整體服務的角度進行探討, 以建構一套適於專門圖書館之服務品質評估與改善模式。

從研究方法來看, 從諸多研究中可知, PZB提出之服務品質評估概念以及SERVQUAL量表已受到圖書館界學者之接受與肯定, 顯見適用於圖書館研究中; 本研究即以此為基礎對表演藝術圖書室進行服務品質改善之個案研究, 而有鑑於一般圖書館的服務品質評估實證研究, 多僅限於就調查結果提出改善建議, 而未見對提出之改善建議確實擬訂計畫, 實際執行改善行動, 當然更無從得知改善建議之可行性與實施成效。故本研究將更進一步針對改善建議擬訂專案計畫實際執行, 並對實施結果進行成效評估,

俾使研究更具實質助益。

(二)服務品質改善

品質改善主要是指「有系統地從過程中的各個層面學習，並利用所習得的知識來改變該過程，以降低其中之變異性與複雜性，並改善顧客對品質之評價。」（註16）故可謂對服務過程進行改變，以改善顧客對服務品質之評價。現代品質管理概念乃肇始並成熟於產品導向之製造業，因此許多品質管理工具如品管七手法、品管圈等，均起源於製造業，而品質改善概念亦主要根植於1930年代的W. Edwards Deming與Walter A. Shewhart所提出的PDCA（Plan-Do-Check-Action）模式及管制圖（Control Charts）。由於圖書館的服務品質管理尚處萌芽階段，因此這些改善工具在製造業之應用經驗與研究均可供圖書館之參考與借鏡，然亦由於這些工具主要乃依據製造業之需求而產生，因此要將之引進圖書館前，除對這些品管工具應先有全面之瞭解外，更應考量圖書館服務的特性，探討其應用至各項服務之關連性與適切性，再配合服務業發展出的諸多品管工具如服務藍圖等之有效應用，始能成功地達到服務改善之目標。

圖書館界關於服務品質改善的實證研究文獻有限，1980年Phyllis C. Self和Karen A. Gebgart曾以品質保證程序（Quality Assurance Process）來改善醫學圖書館之服務品質，該法強調服務

之保證與改善，並重視人員之參與及對服務之承諾，對圖書館改善現有服務，及維護服務品質方面實為一具前瞻性的研究方法。（註17）

1994年起，Arizona大學圖書館進行一系列之品質改善計畫，可為圖書館服務品質改善實證研究代表，1995年Linda Dols等學者即發表該計畫中館際互借之品質改善實施報告（註18）；Catherine A. Larson則於1998年依循戴明之PDCA模式對Arizona大學圖書館之指定參考書服務進行品質改善。（註19）1996年Waldomiro C. S. Vergueiro探討品質管理的概念應用到拉丁美洲國家的公共圖書館服務品質改善之可行性以及可能面臨之限制，提出對自身之認知乃為服務品質改善之基礎。（註20）國內則有謝寶煖教授於民國85年探討服務藍圖應用於圖書館館藏管理服務品質改善之研究（註21）。從本階段之分析可知，國內外關於圖書館服務品質改善之實證研究均甚有限，為落實服務品質管理觀念於實務中，以行動研究進行服務品質改善實證研究，正可補此方面研究之不足。

(三)行動研究在圖書館的應用

行動研究在圖書館的應用甚為有限，1996年Carroll H. Varner採用行動研究對Midwest大學圖書館進行組織變革之個案研究。Varner於行動研究的診斷階段利用競爭價值架構（Competing Values Framework, CVF），來檢視

學術圖書館之組織文化，以做為未來改善行動之基礎，幫助規劃改善策略。（註22）研究顯示，行動研究適用於圖書館組織變革之研究，可因應未來圖書館界組織變革之趨勢。

1997年 Karen Rae Strege 則採行動研究來改善圖書館利用指導之服務品質，為培養讀者真正具判斷力、自我認知以及更能適應這個資訊爆炸之世界，圖書館之利用指導課程實必須因應社會趨勢進行持續的改善，始能滿足多元化之需求。因此該研究之目的是要找出一些方法，讓提供利用指導教育之館員可以運用批判性之教學理念實際來改善利用教育之實施。其採用之行動研究模式為規劃、行動、觀察與反省之循環，結合行動與反省來改善實際工作。（註23）

1997年 Linda M. Phillipson 採行動研究法探討家長參與學校圖書館活動規劃與實施之角色，並記載該合作計畫之發展、執行及評估的過程。該研究僅針對一個社區中的一個小學圖書館，進行一學期的研究，在計畫過程中由家長與學校館員合作，參與延伸計畫（outreach program）之規劃、實施、觀察與反省的行動研究工作，以消弭學校與社區之隔閡。（註24）

圖書館學是一門實務導向之學科，許多實務情境中所發生之問題不僅是促進圖書館事業成長之契機，亦是引導圖書館學發展之關鍵。然而在圖書館界，由從業者針對實際問題進行有系統之研究風氣至今尚未能普

及，關於行動研究之相關文獻亦是難見一二，而「行動研究」本身以實際情境問題之解決以及實際改善行動為核心之特點，實相當適合用於圖書館學之研究中；加上傳統圖書館學界之研究多數乃以文獻探討配合調查作為研究重心，如能鼓勵圖書館從業人員投入相關之實證研究，以個案方式，就實際問題進行探討，配合實務經驗來驗證理論，將對圖書館學域之發展更有助益。一方面，可即時解決實務上的問題，真正提昇圖書館之服務品質；另一方面，則可同時促進圖書館學實踐理論之蓬勃發展。故本研究嘗試採用行動研究來改善表演藝術圖書室整體之服務品質，藉此將行動研究引進圖書館中，冀期為圖書館學之研究提供一有效之方法。

二、個案分析

國立中正文化中心表演藝術圖書室乃為國內唯一之表演藝術專門圖書館，本研究以該館為研究個案，落實行動研究於圖書館之服務品質改善。

（一）表演藝術圖書室服務分析

表演藝術圖書室為國立中正文化中心所轄單位之一，以母機構之整體目標為前提，以成為全國表演藝術圖書資料中心、全國表演藝術視聽資料中心及全國表演藝術諮詢中心為發展目標。其功能，對內在支援國立中正文化中心節目規劃所需，並促進中心同仁專業能力的成長；對外則在發揮

藝術教育的功能，利用科技媒體與教育機構連線，以使表演藝術資訊能全面而有效地傳播出去。

根據上述目標與功能，表演藝術圖書室之館藏範圍原則上是以國內外傳統音樂、戲劇、舞蹈及劇院管理、舞臺、燈光佈景設計等主題為主。電影、流行歌曲、通俗爵士樂、交際舞、雜技魔術等表演藝術，則不在蒐集範圍之內。截至民國 88 年 8 月底止，圖書室以音樂類館藏數量最多，計 27,070 種，佔整個館藏的 59%；戲劇類館藏其次，計有 14,323 種，佔 31%。其他類包括文學、管理等非表演藝術主題資料共計有 2,298 種；舞蹈類則由於出版數量原即不多，因此館藏比例較低，計有 1,828 種；表演藝術總類則包括舞臺設計、燈光、服裝等類，館藏共計 665 種。

從服務統計來看，表演藝術圖書室於民國 82 年 3 月正式對外開放，迄今已逾 7 年，在會員數量方面，民國 82 年開放之際僅 61 位會員入會，到民國 87 年底已達 1,245 位；在閱覽人次方面，每年的服務人次從 82 年的 1,549 人成長到 87 年的 11,853 人；參考諮詢的件數則自 55 件增加到 2,717 件。

在活動統計方面，圖書室的活動可分為：「一般性」活動，如免費開放、導覽及圖書館利用教育課程；「特色主題」活動，如歌劇俱樂部、舞蹈欣賞講座及國劇講座；以及「綜合主題」活動，如影片欣賞及讀書會活動等。

（二）表演藝術圖書室讀者特質分析

表演藝術圖書室主要服務對象為兩廳院員工以及入會之會員，至民國 88 年 8 月底止，兩廳院員工共計有 235 名；而自民國 82 年 3 月至民國 88 年 8 月底止，則累積會員共 1,627 人。

根據兩廳院員工之基本資料分析結果顯示，在性別方面，在 235 名員工中，男性有 120 名，佔 51%；女性 115 名，佔 49%。在服務年資方面，服務年資 5 年內的員工有 41 位，佔 17.5%；6-10 年者有 67 位，佔 29%；10 年以上的最多，有 127 位，佔 54%。年齡分佈方面，兩廳院員工平均年齡約 39 歲；其中以 31-40 歲者最多，佔 53%；31-50 歲的員工即佔了 85%，整體而言，員工男女比例均等，年齡層以壯年為主。而根據使用次數統計（註 25）得知，員工平均使用圖書室的次數為 45 次，最高 1,300 次，最低 0 次，顯見使用率偏低且高度集中。

而在會員部份，在 1,627 位會員中，研究調查期間有效之會員共有 770 位，其餘則為過去曾入會之會員。其中以女性會員較多，有 1,021 位，佔了 63%，男性有 606 位，佔了 37%。年齡分佈方面，以 26-35 歲的會員最多，佔 44%；其次為 19-25 歲，佔 25%，19 歲以下的會員則為表演藝術相關系所之免費入會資優學生。整體而言，19-35 歲的會員人數即佔了全體的 69%，平均年齡約為 32 歲，可見會員普遍以青壯年為主。

教育程度方面，以擁有大學學歷之會員最多，有 702 人，佔了 43%，其次為研究所以上，有 521 人，佔 32%；而擁有大學以上學歷之會員即佔了所有會員的 75%，可見教育程度普遍均高，此除與整個社會教育程度普遍提高有關外，亦顯示受過高等教育民眾參與表演藝術活動比例較高。

在職業方面，以學生人數最多，佔 36%，其次為教師、商業、自由業及公務員等。顯示學生對表演藝術資訊之需求較一般民眾為高，學生為表演藝術資訊之高接觸群。而圖書室以學術研究為主的館藏發展方向，亦為造成會員中學生比例最高之因素之一。

在興趣分佈方面，會員對音樂有興趣者有 1,476 位；對戲劇有興趣者有 1,144 位，對舞蹈有興趣者有 1,125 位，可見對音樂有興趣之讀者數量最多。

在續辦次數方面，以第一次辦者最多，有 1,336 位，續辦 1 次者居次，有 201 位；續辦 2 次者有 71 位；續辦 3 次者有 11 位；續辦 4 次之會員有 6 位，續辦 5 次者僅有 2 位。由此可見會員之續辦情形並不普遍。

在使用次數方面，至 88 年 8 月底止之有效會員共有 770 位，其平均使用次數（借閱資料次數）為 47 次，唯差異性較大，使用次數最高者已累計達 976 次，最少 0 次，而使用 300 次以上人數僅有 19 名，呈現高度集中趨勢。

根據情境分析階段之分析結果可知，圖書室會員之續辦情形並不高，

且會員與員工均有使用率低且高度集中之趨勢；而根據對潛在讀者群的瞭解亦顯現有滿意度雖高，卻無人會動機之問題，顯示圖書室目前對會員之服務恐有不足之處，以至於無法留住舊會員以及吸引已有之潛在讀者人會，亦即服務價值與優勢尚未能凸顯。根據 Philip Kotler 對表演藝術市場區隔之行銷觀點，認為要刺激現有顧客出席率之增加，遠比吸引從未出席者要容易得多。（註 26）同理亦然，刺激現有讀者使用率的增加相信必然比吸引從未到過圖書室的讀者人會要容易得多且重要性更高，因此，圖書室應重新思考與調整整個服務設計與發展之重點，在資源有限之情形下，欲達到最有效之改善成果，找出改善之焦點乃為優先。由於圖書室主要服務對象是對表演藝術有明確之高度興趣與需求的族群，且因收費因此有一定之使用率及特定之需求，故品質改善之重點首應放在主要服務對象上。透過加強對主要服務對象服務滿意度的掌握，提昇其滿意度，再透過滿意的讀者來吸引那些正在猶豫是否加入會員的潛在讀者，相信更能達到事半功倍之成效。

肆、規畫

本研究在規劃階段假定國立中正文化中心表演藝術圖書室之會員制政策短期內是不會改變的，而母機構對圖書室之服務績效評估則主要是以會員數量及使用率之成長為依據，因此

本研究之目標乃在於希望從讀者角度找出影響服務品質之關鍵因素，藉由服務品質之改善來吸引新會員，留住現有會員，並提高讀者之使用率。而為凸顯改善之成效，本研究乃擇主要服務對象亦即入會會員與兩廳院員工為研究對象，以提昇其滿意度為優先研究目標。

伍、資料蒐集

本階段利用「國立中正文化中心表演藝術圖書室服務品質調查問卷」對圖書室主要服務對象：兩廳院員工及入會會員進行調查。期藉由讀者之回饋資料，了解讀者之利用情形，以及期望服務與認知服務間之落差，以找出關鍵問題進行服務改善。

本階段共發放 1,335 份問卷，包括兩廳院員工 235 份，會員 1,100 份。其中兩廳院員工部份為親自發送，惟許多員工因使用頻率不高以致填答意願不高，故僅回收 82 份，此樣本可代表較常使用圖書室之員工群，正可由此獲得較多有效訊息。會員部份以郵寄發送，由於郵寄問卷回收率有限，加上過去會員所留地址資料諸多已變動，故僅回收 214 份。共回收問卷 296 份，總回收率為 22.17%。回收之問卷資料先經編碼作業建立原始資料分析檔，以進行相關之分析作業。

一、問卷設計

本研究以問卷調查來蒐集讀者對圖書室服務之評估資料，問卷是以

PZB 的 SERVQUAL 量表做為基礎，除參考 PZB 所提出的 22 個服務品質衡量項目外，並參考圖書館領域相關研究之問卷內容，再以表演藝術圖書室之服務內容進行修改，經過預試過程後再修正，完成正式的問卷。

問卷共 114 題，分為四部份，第一部份為個人基本資料調查；第二部份為圖書室服務品質期望調查；第三部份為圖書室服務品質滿意度調查，第四部份是整體滿意度調查。

二、樣本讀者特質分析

本次調查回覆樣本中，兩廳院員工有 82 名，佔 27.8%；目前有效會員有 135 名，佔 45.8%；過去會員的回覆樣本有 78 名，佔 26%。整體而言，與母體成分比例相近，顯示調查樣本具代表性。且由於有效會員樣本數高於過去曾經會員，在研究中更有利於現有會員之意見蒐集。

在基本特質方面，表一顯示，調查樣本中以女性居多，佔 61%，男性佔 39%；年齡層次上，以 26-35 歲讀者最多，佔 41%，且主要集中於 19-45 歲，佔了 89%；教育程度上，以大專院校程度者最多，佔 67%，而具大專以上學歷之讀者即佔了 88%，可見使用者群以高學歷為特色。

上述特質與情境分析階段對圖書室主要讀者母體與潛在讀者群特性之瞭解相呼應，其中 46 歲以上的讀者數量均明顯較少，是圖書室應極力爭取與提供服務的族群。

職業方面，樣本中各種職業所佔比例均等，以公務員最多，佔 27%，其次為學生，佔 21%。圖書室的使用者以固定上下班職業者之比例較高，可能因為時間能配合之故。與母體相較，母體中以學生比例最高，而在此階段則較不凸顯，原因可能由於樣本數量較少所致。而結合情境分析階段之認知，顯示學生是圖書室應極力爭取入會之主要潛在讀者群，因其對表演藝術有極高之興趣，成為會員之意願亦高，但可能由於某些原因限制而使其不願入會，值得探究原因並吸引其人會。

根據樣本之續辦情形統計顯示，目前有效會員中，以續辦 2 次以下之讀者為主，而過去會員續辦次數更全為 2 次以下，由此可見，讀者為圖書室會員的有效時間平均僅為 2 年，在長久留住會員方面成效並不高。

從會員辦證之動機來看，許多會員表示是因為「需要借閱圖書與視聽資料」、「借書、借 CD、看 Video」、「為欣賞影音資料」等而入會，其中，為使用視聽資料而入會之比例最高；整體而言，入會的主要誘因是對表演藝術主題之視聽與圖書資源有需求，希望借閱或使用資料而入會。可見圖書室之「館藏」對於讀者而言為主要入會動機，其特色及重要性對讀者而言遠超過其它服務要素。而對於曾經入會卻未再續辦之讀者而言，關於館藏利用方面的原因比例亦佔次要，包括認為館藏的量與質無法滿足

需求，以及書目查詢系統之可用性低等。

二、讀者利用分析

從服務利用分析結果顯示，調查樣本中，讀者使用圖書室之頻率，以「偶而」者最多，佔 43%，其次為每月 1-2 次，佔 27%。整體來說，利用圖書室頻率並不高。再配合情境分析階段讀者之借閱次數統計結果來看，讀者利用圖書室有頻率偏低且十分集中之現象，表示常使用的讀者不多，而不常使用之讀者佔大部份。

而讀者使用的資料類型則以視聽資料為主，雷射唱盤最多，使用的服務項目則以「視聽中心資料調借」最多，由此可見，視聽中心為讀者較常使用的服務地點，因此其服務品質相形之下也就較圖書期刊中心來得重要，圖書室應對視聽中心之服務品質進行加強與改善，始能更有效掌握每一個關鍵服務時刻，提昇讀者對服務之滿意度。

三、信度與效度分析

所謂「信度」係指研究資料的可靠性和一致性。為瞭解本調查問卷第二、三部份問題之設計是否具統計信度，本研究採用內部一致性分析法來鑑別服務品質問卷之可靠性，分析同組量測項目間之同質性程度。

本研究問卷中服務品質期望問題共有 50 題，利用 Cronbach coefficient alpha 對第二部份期望之 50 題進行信度

表一 讀者人口統計變項分析表

性別	人數	百分比%	累積人數	累積百分比%
女性	179	60.68	179	60.68
男性	116	39.32	295	100.00
年齡	人數	百分比%	累積人數	累積百分比%
19 歲以下	9	3.04	9	3.04
19 – 25 歲	68	22.97	77	26.01
26 – 35 歲	122	41.22	199	67.23
36 – 45 歲	73	24.66	272	91.89
46 – 55 歲	17	5.74	289	97.63
56 – 65 歲	4	1.35	293	98.99
65 歲以上	3	1.01	296	100.00
教育程度	人數	百分比%	累積人數	累積百分比%
國中以下	1	0.34	1	0.34
高中職	33	11.19	34	11.53
大專院校	198	67.12	232	78.65
研究所以上	63	21.36	295	100.00
職業	人數	百分比%	累積人數	累積百分比%
表演藝術從業人員	29	9.90	29	9.90
教師	32	10.92	61	20.82
公務員	78	26.62	139	47.44
軍人	10	3.41	149	50.85
商	17	5.80	166	56.65
工	7	2.39	173	59.04
學生	61	20.82	234	79.86
自由業	18	6.14	252	86.00
家管	5	1.71	257	87.71
服務業	17	5.80	274	93.51
其他	19	6.48	293	100.00
身份	人數	百分比%	累積人數	累積百分比%
兩廳院員工	82	27.80	82	27.80
目前有效會員	135	45.76	217	73.56
過去會員	78	26.44	295	100.00

檢定，根據檢定結果顯示，標準化前的alpha係數為0.979354，經標準化後之變數alpha值為0.981980，一般而言，信度係數大於0.7（註27）即為適當，因此本研究所構建之服務品質期望問卷已達高信度值，亦即問卷題目具有相當的一致性。進一步從單項服務屬性與總量表之相關性進行細部屬性分析，經分析後發現，第3、6、23題與其它屬性之相關性較低，刪除後將會使整體alpha值提高，表示該幾題內部一致性較低，因此決定刪除此三題。

四、服務品質評估結果分析

(一)期望與滿意度分析

在本調查中，受訪者先針對理想中之表演藝術圖書館50個服務項目，依其重視程度給予1-7之評分，1表示非常不同意，7表示非常同意，1-7間之尺度並不賦予標籤，以避免影響受訪者之判斷。

調查結果顯示，讀者對於一個理想的表演藝術圖書館各項服務普遍均有相當高之期望，平均期望值為6.42。其中最重視，亦即期望最高的五項服務為：「容易使用的書目查詢系統」、「明亮的光線」、「蒐集完整之各種表演藝術主題館藏資料」、「開放時間方便讀者使用」、「整潔舒適的環境」等，而其標準差平均僅為0.77，顯示一致性極高。代表讀者對於理想中的表演藝術圖書館，相當重視其館藏、環境及可得性等因素。

而讀者最不重視的則是：「在服務台張貼歡迎讀者詢問的標語」、「認識讀者，與讀者建立良好的關係」、「利用各種媒體，讓讀者明確知道圖書館使用規則」、「定期舉辦圖書館利用教育課程」、「有足夠的影印設備」等五項服務，惟標準差較大，可見讀者間對這些項目之期望差異較大。其中讀者不重視圖書館利用教育可能是因為在表演藝術圖書室中並沒有提供此服務。

接著，讓受訪者針對表演藝術圖書室的相同50個服務項目，根據實際利用服務的經驗，給予0-7分之滿意度評比。0代表未曾使用，1表示非常不滿意，7表示非常滿意。

調查結果顯示，讀者對於表演藝術圖書室各項服務品質之滿意度最高的前五項為：「有整潔舒適的環境」、「有美觀完善的空間設計與規劃」、「有明亮舒服的光線」、「態度是親切有禮的」、「定期舉辦各種推廣活動」。可見表演藝術圖書室在環境設備與人員服務態度方面是讀者感到十分滿意的服務屬性。

而讀者最不滿意的五項服務分別為：「開放時間方便讀者到館利用」、「提供圖文並茂、清楚易懂的使用手冊」、「館藏具有時效性與新穎性」、「提供新到資料介紹的服務」、「書刊與多媒體的資料量能滿足讀者需求」。可見在館藏利用以及與讀者之互動方面是讀者感到最不滿意的。

根據PZB之服務品質概念化模式，

消費者對服務品質的評估來自於期望與認知間之差距，本研究根據讀者對表演藝術圖書室各項服務期望減去滿意度所得出之差距結果獲知，讀者對每項服務之期望與滿意差距均達到顯著差異，而差距最大之前五項服務項目分別為：「開放時間」、「書刊與多媒體的資料量能滿足讀者的需求」、「容易使用的書目查詢系統」、「蒐集完整之表演藝術主題館藏資料」、「館藏具有時效性與新穎性」，此即為表演藝術圖書室目前首要進行改善的前五項服務。

(二)因素分析

本研究運用因素分析法對 50 個服務項目進行構面縮減，找出關鍵之服務構面，作為改善之依據。在刪除內部一致性低之三題後，本階段對其餘 47 題進行因素分析，以主成份分析法 (Principal Component Analysis) 抽取共同因素，轉軸方式為最大變異數 (Varimax) 直交轉軸法，抽取因素特徵值 (Eigen Value) 大於 1 之因素。分析結果如表二，共萃取出「有形性」、「館藏內容」、「互動性」、「館員專業性」、「合理性」、「預約服務」等六項構面，各構面所包括屬性之因素負荷量均大於 0.3，各屬性共同性均達 0.5 以上，可解釋變異量達到 72.74%。而各項服務品質構面之內部一致性，經信度檢定結果顯示六構面之 Cronbach α 值均達高信度標準。

根據表三讀者對圖書室各服務構

面品質評估結果可知，讀者對於「館藏內容」構面之期望最高，對「預約服務」之期望最低；而對「有形性」之滿意度最高，對「館藏內容」之滿意度最低。從期望與滿意度之差距分析可知，在六構面中，差距最大的是「館藏內容」構面，其次為「互動性」構面，顯示圖書室「館藏內容」品質是讀者最不能接受的，即是最迫切需改善的，其次則是「互動性」品質。

五、整體服務評價

在調查問卷之第四部份，本研究主要蒐集讀者對圖書室服務整體之評價；首先，以一百分為滿分，讀者對圖書室服務品質之評分平均為 79.5 分；有 75% 之讀者對服務感到滿意，其中，過去曾經會員之滿意度最低，會員之滿意度普遍低於兩廳院員工。調查結果亦顯示，讀者再使用與向他人推薦意願均高達 95% 以上，可見，讀者對於圖書室之服務雖有不滿意之處，惟均抱持支持之態度。

陸、提出可行方案

本階段主要依據資料分析結果，研擬改善策略與提出改善方案，俾便進行服務品質改善行動之實施與評估。

一、改善構面與屬性相關性分析

從服務構面的角度來看，「館藏內容」為圖書室最迫切需改善之構面；進一步檢視各構面間之相關性，

表二 表演藝術圖書室服務品質因素分析

屬性名稱	因素負荷量	共同性	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
一、有形性			26.13	55.59	55.59
X10: 現代化的設備。	0.7755	0.74			
X09: 明亮舒服的光線。	0.7205	0.78			
X07: 整潔舒適的環境。	0.7066	0.76			
X08: 美觀完善的空間設計與規劃。	0.7052	0.65			
X11: 足夠的電腦設備可供資料查詢之用。	0.6990	0.68			
X12: 新穎、效能佳之視聽設備。	0.6917	0.72			
X13: 各項視聽設備均提供清楚易懂的操作手冊。	0.6762	0.71			
X02: 清楚標示各項服務點與資料區。	0.6667	0.67			
X14: 有足夠的閱覽座位。	0.6266	0.68			
X01: 有清楚易懂的服務說明。	0.5825	0.61			
X04: 清楚標示書架的架號/架位。	0.5205	0.53			
X05: 定期舉辦圖書館利用教育課程。	0.4884	0.50			
X15: 有足夠的影印設備。	0.4814	0.55			
二、館藏內容			2.27	4.83	60.42
X28: 提供新到資料介紹之服務。	0.6977	0.73			
X24: 書刊與多媒體的資料量能夠滿足讀者需求。	0.6865	0.77			
X27: 迅速處理讀者推薦購買的資料。	0.6784	0.69			
X26: 蒐集完整之各種表演藝術主題館藏資料。	0.6546	0.75			
X30: 提供容易使用的書目查詢系統。	0.5921	0.79			
X29: 各種資料處理時間合理。	0.5899	0.68			
X31: 提供可透過網路連結的書目查詢系統。	0.5825	0.69			
X32: 維持正確之館藏現況記錄。	0.5693	0.76			
X25: 館藏具有時效性與新穎性。	0.5640	0.61			
三、互動性			1.98	4.21	64.64
X48: 提供個人化資訊服務。	0.7883	0.85			
X47: 結合所屬機構的資源為讀者爭取權益。	0.6907	0.76			
X49: 會員證申請手續簡便。	0.6794	0.75			
X50: 各項收費制度合理。	0.6397	0.77			
X42: 建構網站, 提供網路上的服務。	0.6153	0.75			
X44: 運用各種管道傳遞訊息。	0.5714	0.75			
X45: 定期舉辦各種推廣活動。	0.5688	0.71			
X46: 提供表演藝術專業資料庫之檢索服務。	0.5512	0.74			
X43: 提供讀者表達意見之管道。	0.5084	0.72			
四、館員專業性			1.54	3.27	67.90
X20: 館員態度親切有禮。	0.6758	0.82			
X21: 館員是值得信賴的。	0.6726	0.81			
X22: 館員主動熱忱地為讀者提供服務。	0.6571	0.66			
X19: 館員迅速有效地處理讀者的問題與抱怨。	0.6301	0.74			
X18: 館員熟悉服務流程與設備操作方式。	0.5961	0.84			
X16: 館員具備專業知識, 能夠回答讀者問題。	0.5886	0.69			
X17: 館員熟悉館藏資源, 協助讀者找到所需資源。	0.5082	0.79			
X33: 提供清楚易懂的查詢系統使用手冊。	0.4988	0.62			
五、合理性			1.19	2.53	70.44
X35: 資料外借數量合理。	0.7488	0.82			
X34: 資料外借期限合理。	0.7318	0.88			
X36: 逾期還書處理方式合理。	0.7152	0.84			
X39: 維持正確之個人借閱記錄。	0.5918	0.77			
X40: 能夠透過系統查詢個人借閱記錄。	0.5591	0.65			
X41: 開放時間方便讀者到館利用。	0.4445	0.73			
六、預約服務			1.08	2.30	72.74
X37: 提供預約服務。	0.7401	0.82			
X38: 提供迅速之預約書到館通知。	0.7315	0.84			

表三 讀者對各服務構面品質評估分析

	期望平均值	滿意度平均值	差距	標準差	屬性項目數	Cronbach α
有形性	6.45	5.10	1.35	1.27	13	0.95
館藏內容	6.51	4.14	2.37	1.80	9	0.94
互動性	6.37	4.47	1.92	1.66	9	0.95
館員專業性	6.48	4.87	1.61	1.65	8	0.95
合理性	6.48	4.65	1.85	1.66	6	0.93
預約服務	6.19	4.81	1.44	1.88	2	0.95

期望與滿意度差距最大之構面

期望與滿意度次大之構面

首先以讀者對各服務構面期望與滿意度的差距資料進行分析，分析結果可知，讀者對「館藏內容」與「互動性」二構面之品質評估存在高度相關（相關係數為 0.7988），顯示讀者對此兩構面之品質評估密切相關。

其次，為瞭解讀者對圖書室各項服務構面滿意度之相關性，因此再就讀者對各服務構面之滿意度進行相關性分析。就與整體服務滿意度之相關性來看，讀者對「互動性」構面之滿意度與整體服務滿意度相關性最高，顯見「互動性」品質之優劣影響讀者對整體服務之滿意度最大。而讀者對各構面之滿意度間則普遍存在高度相關（均大於 0.65），表示讀者對圖書室各服務構面之品質認知間息息相關。而其中，對於「館藏內容」構面而言，讀者對該構面之滿意度與對「互動性」構面之滿意度出現最高相關，顯示讀者對「館藏內容」構面之

滿意度受到對「互動性」構面滿意度之高度影響。

綜上所述，從服務構面之角度來看，由於各服務構面間均存在高度相關性，因此改善構面之決策與規劃首應以整體性考量。再者，根據資料蒐集階段之分析結果，「館藏內容」是最迫切需改善之構面，而由於影響讀者對「館藏內容」構面品質評估最直接且重要的是「互動性」構面的品質，且讀者實際對該兩構面之滿意情形亦存在高度相關性，因此「互動性」為影響「館藏內容」構面改善成效之關鍵構面，又讀者對「互動性」構面品質之滿意度與對整體服務滿意度間亦有最高度相關，故優先對「館藏內容」構面品質進行改善，並以「互動性」構面品質改善來彰顯其改善成果，將對整體服務品質改善有最顯著之成效。

進一步從服務屬性之角度來看，在館藏內容構面中，讀者對「提供容

易使用的書目查詢系統」之期望最高，對「各種資料處理時間合理」之期望最低；而對「維持正確的館藏現況記錄」滿意度最高，對「館藏具有時效性與新穎性」最不滿意。據此，得出讀者期望與滿意度差距最大的服務屬性是「書刊與多媒體資料量能滿足讀者需求」，其次為「提供容易使用的書目查詢系統」。顯示在圖書室「館藏內容」構面中，資料的數量是讀者最不能接受的品質，有改善之迫切性。

而根據讀者對「館藏內容」各屬性滿意度與對整體服務滿意度之相關性分析結果可知，讀者對「迅速處理讀者薦購申請」之滿意度與圖書室整體服務滿意度有最高度相關，其次則為「資料處理時間合理」，顯示此二項服務屬性品質之優劣影響讀者對圖書室整體服務滿意度甚為關鍵，因此在圖書室館藏內容構面的改善方面，對此兩項屬性進行品質改善將可有效彰顯館藏品質改善之成效。

二、改善方案

本研究以「提昇館藏使用效能」為優先改善方案，擇「迅速處理讀者推薦購買的資料」以及「資料處理時間合理」二屬性為短期優先改善之屬性，並配合「互動性」構面中之相關屬性進行改善行動。據此，提出以下五個改善專案：

1. 檢討資料採訪程序與政策：全面檢討並修訂館藏採訪政策與程序，真正從讀者導向的觀點訂定採訪政

策，以有效達成館藏數量與主題完整性的提昇。

2. 檢討資料處理流程：檢視現有各類型資料處理程序，找出造成資料延遲之原因，掌握並消弭各種延宕原因，改善資料處理程序，縮短館藏自採購至入館到上架提供使用之時程。
3. 系統提供資料上架時間顯示：系統可發展顯示資料預計上架時間之功能，一方面控制作業時程，另一方面，則亦提供讀者明確之資料可獲取時間。
4. 改善薦購服務程序：改善現有薦購服務，以鼓勵讀者薦購，促進讀者積極參與館藏採訪過程，使館藏更能符合讀者需求，使讀者有參與及受尊重的感受。
5. 資料急編服務：針對讀者急需的資料進行快速編目加工，以優先處理讀者急需之資料的服務來解決館藏使用效能不佳的問題，提昇服務之成效。

經與圖書室同仁討論，考量所需人力、時間及影響層面，本改善計畫將以分階段方式實施。關於政策面之改善，如館藏發展政策及資料採購程序之改善由於牽涉因素較廣，所需人力與時間亦較多，因此列為長期改善規劃之重點，時間為 3-5 年；而關於硬體設備之配合如查詢系統功能之強化，則為中期改善之重點，時間為 1-3 年；而關於人員及服務方面之改善則為短期可立即改善之重點，時間為 1

年以下。在上述提出之可行方案中，「資料急編服務」及「改善薦購服務程序」不僅是與人員與服務相關之改善專案，且對於整體服務滿意度之影響最大，故具改善迫切性且適合於短期實施，因此在獲主管同意後即擇「資料急編服務」及「改善薦購服務程序」進行為期半年之改善行動，其目標在於提昇讀者之館藏使用效能，進而提高讀者對館藏內容之滿意度。

柒、行動實施與成果評估

本階段進行服務品質改善行動之實施，首先對短期改善計畫進行整體性之規畫，包括計畫目的，計畫內容，實施架構以及實施工具等，進而就「資料急編服務」專案之實施行動與成果評估進行說明。

本階段整個改善計畫乃採服務循環 (cycle of service) 的觀念，以服務藍圖為工具進行服務過程的改善，希望達到持續提升館藏使用效能的目標。服務循環是一系列關鍵時刻的經驗組合，其中的關鍵時刻即指讀者與圖書室發生接觸，並對其服務得到某種印象的任何事件。(註 28) 因此有助於掌握服務過程中之關鍵時刻；而服務藍圖則是針對服務系統而設計，是從使用者角度將系統中所有過程以類似流程圖的方式展開，並特別標出與顧客之接觸點，以及最可能發生錯誤之失誤點 (註 29)，故可應用至本改善計畫中，有效改善服務品質。

改善專案之實施主要依循行動研

究基本之「規劃-行動-觀察-反省」架構進行，主要在「規劃」階段根據問題，考量所需人力、時間、經費等因素，研擬改善專案計畫；在「行動」階段提出實施辦法，推動改善專案計畫；在「觀察」階段隨時掌握計畫實施情形，蒐集讀者之反應訊息；在「反省」階段評估計畫實施初步成果，提出檢討與修正意見，作為大規模實施之基礎。其中每個階段中之行動亦依循此架構進行。

檢視讀者獲取圖書室資訊的管道主要有三：1.到館或遠端查詢 OPAC；2.到館查詢紙本目錄及架上瀏覽；3.到館或遠端查詢線上資料庫等三過程。由於查詢 OPAC 是讀者獲取圖書室資訊之最主要管道，且在資料蒐集階段亦顯示讀者對於館藏查詢系統之品質有最高之期許，故本計畫針對讀者到館或遠端查詢 OPAC 的服務藍圖部份進行失誤點與服務接點分析。所謂失誤點是服務提供流程中最可能出錯、最可能偏離服務品質要求的過程，失誤點分析即是將服務提供流程中最可能影響服務品質管理、或是服務一致性的過程，一一篩選出來，俾便管理者針對各個失誤點評估可能發生的潛在問題，調整服務提供流程，研擬服務品質稽核策略，以防患於未然。(註 30) 服務接點則是讀者與館方的服務接觸點，掌握每個服務接點之品質將可有效提高讀者對服務之滿意度。本研究分析讀者透過 OPAC 檢索圖書室館藏之過程，共得出 18 個失

誤點及 18 個服務接點。

根據讀者透過 OPAC 檢索圖書室館藏之服務藍圖分析中可知，讀者從 OPAC 檢得資料時，可能遭遇之館藏現況主要包括外借中（系統出現到期日）、採購中、盤點遺失、編目中及館內架上等，其中對於外借中之資料，讀者可以利用預約服務滿足需求，而對於採購中、盤點遺失、編目中之訊息則因未能有進一步服務之程序故使讀者失望離開，此部份的缺失會形成讀者不滿意的服務經驗，且降低讀者使用館藏之效能，故以持續的改善行動來彌補此程序之缺失實具必要性。本改善計畫即以此程序為改善重點，包括「資料急編服務」與「改善資料薦購服務」兩改善計劃，首先針對「編目中」資料提供資料急編服務，以提昇館藏之時效與新穎性，以及讀者對急需資料之可得性，以提高館藏使用效能。

一、「資料急編服務」專案計畫實施

(一)計畫目標

檢視圖書室之服務現況可知，針對讀者亟需，且於圖書室書目查詢系統中查得，但因尚未完成編目工作導致無法立即為讀者利用之資料，館方僅以告訴讀者資料尚在編目中而無法即時滿足讀者之需求，如此讀者一方面由於不確定資料處理所需時間長短，故必須時時檢視資料是否處理完成，造成時間的浪費，另一方面更形

成不愉快的服務經驗。因此以提供急編服務改善此服務程序，長期目標（goals）為增進資料之可得性，提高讀者之滿意度。其階段性目標（objective）在於：

- 1.對讀者急需之資料，將資料處理等候時間縮短至 48 小時內，以提高資料之獲取率。
- 2.實現「以讀者需求為優先，以讀者權益為考量」之顧客導向服務承諾。

(二)計畫內容

根據瞭解，圖書室原本偶而即有接受特定讀者的要求對所需資料進行快速處理，惟主要是被動性質，且因未有明確辦法制訂並公開公告，故大多數讀者並不知道該服務，造成許多讀者有「有些電腦查詢到新館藏資料，將近一年的時間尚未編碼上架」以及「資料處理時間太慢」等之抱怨，顯見讀者對於資料處理時間以及資料之可得性感到不滿意。因此對於讀者遭遇到資料「編目中」之情況，本計畫於原資料獲取過程中新增資料急編服務，以改善此過程中之缺失，以此服務來縮短讀者等候資料處理時間，提昇資料之獲取率，進而提高讀者滿意度。

(三)專案實施程序

本專案針對已採購入館完成驗收程序之資料，以提供資料急編服務來解決讀者等候資料處理時間過長之問題。首先研擬資料急編服務實施計

畫，經過討論後定案，制訂資料急編服務辦法，設計資料急編服務申請表，影印申請表格置放於檢索區及服務櫃檯供到館讀者申請，並於網站中新增資料急編服務說明，提供線上及利用傳真或電子郵件申請。此外，同時進行研究，開發可結合館藏查詢系統直接針對所需要的資料發出急編申請之功能。在讀者申請該服務時，由經辦館員初步確認讀者填寫之資料是否完整，再依資料類型轉交各編目承辦同仁處理。各類型資料編目館員接受申請表後，從已入館資料中找出該筆資料，進行簡單之編目與加工後，將條碼號記錄於該筆申請表上，如為簡編並於系統之還書註欄位中註記「待歸還送交進行完整編目」，隨後通知讀者前來借閱，將資料連同申請表交至櫃檯待讀者前來借閱。

二、資料急編服務專案實施成果評估與檢討

(一) 成果評估

成果評估主要在檢測改善作業之執行結果符合預定目標之程度，即獲知實際產生之改變與預定改變間之差異。(註31)本改善計畫自民國88年10月開始實施，至民國89年2月底止，在五個月期間共計有35位讀者申請「資料急編服務」，申請之急編資料共73筆。本研究於民國89年3月利用資料急編服務成效調查問卷對35位使用過此服務之讀者進行滿意度調

查，調查問卷採用現場、郵寄、電話及電子郵件四種方式進行，共回收26份問卷，回收率74.29%。

根據記錄顯示，讀者申請急編服務之資料以視聽資料為主，在73筆中僅有2筆是圖書資料，其餘均為視聽資料，其中又以VHS最多，有54筆，佔74%。一方面顯示讀者對於視聽資料之需求較大且迫切，另一方面亦顯示圖書室視聽資料的處理速度較無法滿足讀者的需求。

從統計結果得知，申請資料急編服務的讀者以會員居多，有20位，佔77%；員工有6位，佔23%。在獲知此項服務的來源方面，以館員告知者最多，佔了85%，一方面顯示館員的主動告知與協助對讀者有直接的影響，另一方面則顯示讀者對圖書室服務的瞭解與訊息獲知的管道太有限。

從讀者申請急編服務到接到資料處理完成的通知間，讀者平均等候日數約為2日，其中當日便取得的有3筆，2日內取得的有16筆，而仍有約40%之申請案使讀者等候3日以上，此部份未達到預期目標，值得進一步深入瞭解問題所在。

讀者對此項服務整體滿意度平均為4.38(以5點尺度)，覺得滿意的讀者佔了84%，並沒有讀者感到不滿意，顯示讀者對此服務抱持支持與鼓勵的態度較多。

從讀者對此項服務之各方面滿意情形調查結果顯示，讀者對於此服務感到最滿意的因素主要有資料處理速

度、館員態度及主動通知，對此三方面均有 50% 的讀者表示是最滿意的；而對該服務感到最不滿意的因素則主要是資料處理速度、主動通知及申請手續，唯認為最不滿意之人數並不多，多數讀者對此問題均表示沒有最不滿意的因素。

與讀者對過去圖書室資料處理速度之滿意度相較，讀者對過去資料處理速度之平均滿意度約為 3.92（五點尺度），對新增之急編服務滿意度為 4.38（5 點尺度），顯有成長。

○檢討

本專案主要針對讀者資料之獲取率進行改善，為短期實際可行之改善方案，然為更有效發揮此服務的功能，則有賴圖書室其他層面服務之改善配合，除針對成果評估調查所得結果改進作業效率及服務設計，並加強服務訊息之傳遞外，對於先前提出之資料採訪程序與資料處理流程檢討，以及系統提供「顯示資料上架時間」功能等中長期改善方案，應陸續著手進行，待持續完成改善後，讀者將可以明確得知各筆資料預計上架時間，對於亟需之資料亦可透過各種管道申請急編，即時滿足需求，如此必能更有效提昇讀者對於「館藏之時效性與新穎性」及「各種資料處理時間合理」之滿意度。

捌、結論

本研究結合了諸多因素而引發，

由於研究者本身即服務於表演藝術圖書室，且正逢圖書室會員與兩廳院之友制度結合之變革之際，加上自圖書室成立迄今未進行過全面性之服務品質調查，故實為進行服務品質調查與改善行動研究之關鍵時機。本研究除在行動階段實施「資料急編服務」及「改善薦購服務程序」二改善專案外，亦同時依據調查結果，陸續進行其他多項改善行動，從行動研究之應用中可以體認到不斷進行「行動-評估」循環之價值所在，任何調查結果之提案均需在實際執行過程中，透過不斷討論與修正，始能不斷解決問題達到目標。

本研究從改善專案之選擇到規劃與實施過程中，諸多不可預期之因素為研究初期無法事先考量到的，諸如上級的支持、館員間之溝通及系統廠商之配合等，此亦即實務研究不同於基礎研究之所在。因此從研究中亦體認到圖書館除應積極投入品質改善行動外，對於每一個改善計畫的推動亦應重視其持續性與價值的延伸，每一個改善行動都是極佳之學習來源。

本研究囿於人力與時間之有限，僅進行 6 個月之改善行動，一方面為驗證調查研究之有效性，另一方面亦強調行動研究在圖書館學研究之重要性。本研究的特色在於實務性極高，以從業人員進行圖書館服務品質改善之行動研究，將思維、經歷及實際執行過程詳盡呈現，而從研究過程中不僅習得專業知識與技巧，亦獲得諸多心

得，實為一難得的寶貴經驗，藉此經驗，有若干想法與心得提出，可供館方在未來進行持續性品質改善之參考。

(一)建立顧客導向之組織文化

從研究過程中體認到，欲成功地實施服務品質改善，除鼓勵由從業人員進行研究外，其他如人員的參與、主管的支持、周延的計畫、長期性與持續性以及整體性的改善概念等均是必須配合的執行原則，而這些原則均受到圖書館組織文化之密切影響，因此圖書館對服務品質的改善不僅要改善的是對讀者的服務，更重要的是組織文化的改善。組織內部服務文化之建立可說是達到長期且持續之改善目標最根本、最重要的因素。

所謂顧客導向之組織文化，Deshpande, Farle 及 Webster 認為其意涵是要將顧客導向深植成為企業中的共享價值和信念，以不斷地強化顧客為企業經營焦點的概念，並使其在組織中普及。因此是以顧客為服務核心之文化，當員工愈能體會到組織視顧客為經營焦點之文化時，越可能表現出滿足顧客為首的行為（註 32），因此建立組織中顧客導向文化在滿足讀者需求上深具關鍵性。表演藝術圖書室系統與服務策略之設計應致力於突破工作導向之階段，以促進政策或制度之實施與修訂。以長期以來讀者極在意之開放時間問題為例，若能考量讀者之實際需求，積極爭取為讀者改變開放時間規定，將可真正實現顧客導

向之服務理念，而相信只要組織有一致之服務文化，以顧客導向的理念提供服務，此應能獲得機構支持。

(二)館員的服務承諾

隨著時代的進步，使用者的資訊需求不斷地增長，對服務品質的要求亦因各行業服務品質之提昇而隨之提昇，因此今日的卓越服務，在明日也許只成為平凡無奇的服務，我們必須深以為惕。而為使圖書館的服務能隨時代進步持續成長，推動服務品質之持續改善計畫固然不可或缺，然不管任何品質改善計畫立意再好，規畫再完善，館員的服務承諾才是改善計畫成功之關鍵，唯有組織內部每一位服務人員均能以服務承諾來落實顧客導向之服務文化，服務品質之持續改善才能成為可預期的前景。

為獲得員工之承諾，建立服務願景乃是最基本的目標，圖書館領導者應使每一位員工都瞭解圖書館服務的特色、精神與目標，並透過各種調查結果之報告使每位員工實際瞭解服務品質之情況，鼓勵員工參與各種調查與改善活動，提出想法，促使員工由瞭解中為共同的目標努力，藉由充分的溝通、協調與瞭解，在每位員工心中構建圖書館之願景。

(三)定期進行服務品質評估

由於表演藝術圖書室採行收費之會員制，每天都有新會員的加入或原有會員的續辦，原有會員也會因不再

續辦而流失，因此服務對象之需求除隨時代的進步而改變外，亦會因成員的變動而有不同需求重點，為有效瞭解與掌握讀者之服務需求，使圖書室服務朝向讀者期望的方向成長，定期實施服務品質調查活動實有其必要性。整體的服務品質調查可依會員之年費制而訂為每年進行一次，可瞭解每年服務對象之特色與對服務之評估，並可從比較中全面性瞭解讀者需求之轉變以及各項服務品質之影響關係。而該類調查亦不限於僅是大型的調查活動，平時亦可進行對單項服務或個別活動的品質調查以蒐集諸多寶貴的資訊。而平時提供的意見箱則可以反映即時的需求，可預防問題的發生或即時解決問題。其他，如對已進行改善之服務進行階段性成果評估調查，則可瞭解改善之成效與問題，作為改進與繼續實施之依據。如此，服務品質的改善才能突破過去僅應付已發生的問題的階段，而能事先掌握讀者需求，設計符合讀者需求之服務品質，朝向避免問題發生之方向前進。

四 發展服務特色與優勢

為創造專門圖書館服務之卓越品質，認知圖書館本身服務之特點與優勢乃是首要之道，因為追求獨一無二的品質才能使圖書館有效達到卓越之目標。表演藝術圖書室具備有特色的表演藝術館藏，且擁有兩廳院豐富的演出資源，在館藏與服務上都與一般圖書館不同，具有區隔之特色，因此

更應朝此方面發展獨特的服務，建立服務之優勢。

為建立服務的優勢，圖書室可更積極主動地提供具特色的服務，例如配合兩廳院的節目演出，主動製作演出節目介紹隨節目單發放或供索取，或針對大型節目蒐集相關資訊舉辦展覽，提供讀者一個建立對演出節目基本認知之管道及進一步研究的場所；而為有效吸引表演藝術相關料系師生的使用，更可主動安排提供利用教育服務。

(五) 主管的支持

行動研究強調由實際從業人員進行研究，因此是研究與工作結合，對研究者而言除本身工作必須持續進行外，必須投注加倍的時間進行改善之研究，負荷量勢必加重；加上，任何服務之改善研究與行動之實施均與圖書館其他服務密切相關，並與其他服務因素產生互相影響。因此在資源的運用與人力的配合等方面，主管的支持與授權均是研究能否順利進行之關鍵要素。

(六) 服務規劃之整體性與連結性

在服務規劃之整體性方面，由於受限於空間之分隔，因此表演藝術圖書室圖書期刊資料之服務與視聽資料之服務分置二處，然圖書室不論對內對外都是一個單位，因此服務之規劃與經營上亦應以整體性考量為原則，以避免造成讀者無所適從之現象或內

部作業上之困擾。

在服務之連結性方面，根據調查與觀諸現狀發現，參與推廣活動之會員比例並不高，而經常參與推廣活動之成員加入圖書室會員之數量亦有限，顯見推廣活動並未有效達到提昇會員成長率之成效，而使館方投注在各類型推廣活動的心力並未能反映在預期的目標上。因此在思考如何為各類型讀者規劃適切的活動，以及如何

有效鼓勵讀者參與之際，如何有效結合各推廣活動與會員服務，更是圖書室必須先解決的課題。未來如能對免費推廣活動之舉辦做些許修正，強化其與會員服務間之關係，例如會員可優先預約活動、參加活動有福利或購書優惠、會員可優先閱聽與活動相關資料等，相信推廣活動之舉辦對於提昇會員成長率之目標實行上會有更佳之成效。

註釋

- 註 1：Linda Dols, Karen Liston Newsome, and Jerilyn Veldof, "A Process Improvement Approach to Interlibrary Loan," 1999.
<http://www.library.arizona.edu/users/jveldof/illpipap.html> (3 November 1999).
- 註 2：Badham Richard, Paul Couchman, and Stephen Little, "Getting Smart: Development and Action Research Approach to the Integrated Management of Technical and Organizational Innovation," *Human Systems Management* 14 (1995): 93.
- 註 3：Roger Bennett and Jim Oliver, "Action research," 1999.
<http://www.anbar.co.uk/products/virtual-uni/virtual-university.htm> (1 September 1999).
- 註 4：苗蕙芬，公共圖書館讀者整體滿意程度之調查研究-以台北市立圖書館為例（台北市：台北市立圖書館，民國 79 年）。
- 註 5：張保隆，謝寶媛，「公共圖書館服務品質評估之研究」，圖書館學刊 10 期（民國 84 年 12 月）：頁 85-114。
- 註 6：張保隆，謝寶媛，「大學圖書館服務品質評估之研究」，中國圖書館學會會報 56 期（民國 85 年 6 月）：頁 49-68。
- 註 7：陳銘銓，「大學圖書館整體服務品質之調查研究-利用品質機能展開法」（碩士論文，國立東華大學企業管理研究所，民國 86 年 6 月）。
- 註 8：高強、梁伶君、羅思嘉，「大學圖書館績效評估模式之構建與應用」國科會專題研究計畫，計畫編號：NSC84-2416-H-006-003。
- 註 9：S. K. Ford, "A Study to Determine the Applicability of the Personal Interview to Increase Positive Perceptions of Service Quality Among University Faculty With the Library Media Center" (Ph.D. diss., Illinois State University, 1994).
- 註 10：Vicki Coleman and others, "Toward a TQM Paradigm: Using SERVQUAL Measure Library

- Service Quality,” College & Research Libraries (May 1997): 237-251.
- 註 11 : Francoise Hebert, “Service Quality: An Unobtrusive Investigation of Interlibrary Loan in Large Public Libraries in Canada,” Library & Information Science Research 16 (1994): 3-21.
- 註 12 : S. Edwards and M. Browne, “Quality in Information Services: Do Users and Librarians Differ in Their Expectations,” Library & Information Science Research 17 (1995): 163-182.
- 註 13 : T. Seay, S. Seaman, and D. Cohen, “Measuring and Improving the Quality of Public Services: A Hybrid Approach,” Library Trends 4 (1996): 464-489.
- 註 14 : (1) Danuta A. Nitecki, “An Assessment of the Applicability of SERVQUAL Dimensions as Customer-Based Criteria for Evaluating Quality of Services in an Academic Library” (Ph. D. diss., University Of Maryland College Park, 1995).
(2)同註 5 , 181-190 。
- 註 15 : Surithong Srisa-ard, “User Expectations and Perceptions of Library Service Quality of an Academic Library in Thailand” (Ph.D. diss., Illinois State University Department of Educational Administration and Foundations, 1997).
- 註 16 : Catherine A. Larson, “Customers First: Using Process Improvement to Improve Service Quality and Efficiency,” Reference Service Review (Spring 1998): 53.
- 註 17 : Phyllis C. Self and Karen A. Gebhart, “A Quality Assurance Process in Health Sciences Libraries,” Bulletin of Medical Library Association 68:3 (July 1980): 288-292.
- 註 18 : Linda Dols, Karen Liston Newsome, and Jerilyn Veldof, “A Process Improvement Approach to Interlibrary Loan,” 1999.
<http://www.library.arizona.edu/users/jveldof/illpipap.html> (3 November 1999).
- 註 19 : Catherine A. Larson, “Customers First: Using Process Improvement to Improve Service Quality and Efficiency,” Reference Service Review (Spring 1998): 51-96.
- 註 20 : Waldomiro C. S. Vergueiro, “Quality Management: The Way to Improve Latin American Public Libraries,” Library Management 17:1 (1996).
- 註 21 : 同註 49 。
- 註 22 : Carroll H. Varner, “An Examination of an Academic Library Culture Using a Competing Values Framework” (Ph.D. diss., Illinois State University, 1996).
- 註 23 : Karen Rae Strege, “Using Critical Pedagogy to Improve Library Instruction (Information Literacy)” (Ph.D. diss., Gonzaga University, 1996).
- 註 24 : Linda M. Phillipson, “Exploring the Potential for Collaborative Outreach Programming in the Elementary School Library: An Action Research” (Me.D. diss., The University of Regina, 1997).
- 註 25 : 此使用次數為自動化系統之統計，乃指使用者每年借出資料之總數，凡借出一筆資

料即以使用一次計。

- 註 26：菲利普·科特勒(Philip Kotler)，瓊安·雪芙(Joanne Scheff)著，票房行銷：菲利普·科特勒談表演藝術行銷策略(Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts) (高登第譯) (台北市：遠流，民國 87 年)，頁 160。
- 註 27：J. C. Nunnally, Psychometric Theory (New York：McGraw-Hill, 1967).
- 註 28：阿爾布萊特(Karl Albrecht)著，顧客價值(The Only Thing That Matter) (尉騰蛟譯) (台北市：長河，民國 87 年)，頁 145-146。
- 註 29：謝寶燦，「服務藍圖應用於館藏管理服務品質改善之研究」，在圖書館與資訊研究論集：慶祝胡述兆教授七秩榮慶論文集，胡述兆教授七秩榮慶祝壽論文集編輯小組編 (台北市：漢美，民國 85 年)，頁 660-661。
- 註 30：謝寶燦，「我國台灣地區公共圖書館讀者服務涉入之研究」 (博士論文，國立交通大學管理科學研究所，民國 86 年 1 月)，頁 120。
- 註 31：Peter A. Gabor and Richard M. Grinell, Jr., Evaluation and Quality Improvement in the Human Services (Boston, Mass.: Allyn and Bacon, 1994), 99.
- 註 32：顏秀茹，陳文蓉，「員工利他行為對服務績效影響之研究」，在1999 第一屆服務業績管理研討會論文集，台北市，民國 88 年 12 月 4 日，元智大學工業工程學系 (桃園縣：編者，民國 88 年)，頁 36。